



SKRIPSI - TB141328

**PENGEMBANGAN STRATEGI DAN ANALISIS RISIKO DESA
WISATA DI BALI; STUDI KASUS DESA BAYUNG GEDE**

I PUTU EKAYANA PARAMARDIKA PUTRA

2813100014

DOSEN PEMBIMBING :

Dr. Ir. ARMAN HAKIM NASUTION, M. Eng

NIP. 196608131994021001

DOSEN KO-PEMBIMBING :

TITAH LAKSAMANA, S.Kom., MBA

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS, MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2017



UNDERGRADUATE THESIS – TB141328

***STRATEGY DEVELOPMENT AND RISK ANALYSIS OF
TOURISM VILLAGE IN BALI; CASE STUDY OF BAYUNG
GEDE VILLAGE***

I PUTU EKAYANA PARAMARDIKA PUTRA

2813100014

SUPERVISOR :

Dr. Ir. ARMAN HAKIM NASUTION, M. Eng

NIP. 196608131994021001

CO-SUPERVISOR :

TITAH LAKSAMANA, S.Kom., MBA

DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF BUSINESS, MANAGEMENT, AND TECHNOLOGY

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2017

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGEMBANGAN STRATEGI DAN ANALISIS RISIKO DESA
WISATA DI BALI; STUDI KASUS DESA BAYUNG GEDE**

Oleh:

I Putu Ekayana Paramardika Putra
NRP. 2813100014

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi S-1 Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis, Manajemen, dan Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Pada tanggal 5 Juni 2017**

**Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi**

Dosen Pembimbing

Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M. Eng
NIP: 1966081319940210001

Dosen Ko-Pembimbing

Titah Laksamana, S.Kom., MBA
NIP: -

PENGEMBANGAN STRATEGI DAN ANALISIS RISIKO DESA WISATA DI BALI; STUDI KASUS DESA BAYUNG GEDE

Nama : I Putu Ekayana Paramaradika Putra
NRP : 2813100014
Pembimbing : Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng
Ko-Pembimbing : Titah Laksamana, S.Kom, MBA

ABSTRAK

Bali merupakan salah satu pintu masuk pariwisata Indonesia yang memiliki cukup banyak potensi obyek wisata tetapi belum dikembangkan dengan baik. Peningkatan kunjungan wisatawan ke Bali mendorong pemerintah untuk mengembangkan destinasi wisata baru untuk menjaga pariwisata Bali tetap kompetitif. Ekowisata merupakan salah satu langkah yang digunakan oleh pemerintah untuk membuat destinasi wisata baru. Salah satu contoh implementasi ekowisata yang dilakukan oleh pemerintah adalah mengembangkan desa wisata. Desa Bayung Gede adalah salah satu desa yang terpilih untuk dikembangkan sebagai Desa Wisata. Namun berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, Desa Bayung Gede belum memiliki rancangan strategi pengembangan desa wisata. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi yang tepat dan menganalisis risiko dari masing masing strategi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Model Canvas* untuk menganalisis kondisi internal. Analisis PESTEL dan Porter 5 Forces untuk menganalisis kondisi eksternal, sehingga dapat dirumuskan elemen SWOT. Perumusan strategi didasarkan pada analisis matrik SWOT-4K dan dilakukan dengan menggunakan matrik TOWS. Analisis risiko dari masing masing strategi dilakukan dengan tahapan identifikasi risiko, identifikasi *potential cause & potential effect*, penilaian risiko, dan mitigasi risiko. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa Desa Bayung Gede berada pada kondisi internal yang prima untuk melakukan ekspansi pasar dan pengembangan produk serta memiliki banyak peluang yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan desa wisata. Dengan berkembangnya Desa Bayung Gede menjadi desa wisata akan dapat meningkatkan pendapatan desa dan mensejahterakan masyarakat desa. Selain itu, risiko yang muncul dari masing masing strategi memiliki dampak dan frekuensi yang berbeda sehingga memerlukan penanganan yang lebih spesifik. Implikasi manajerial dari penelitian ini dapat digunakan oleh desa dan pihak pemerintah daerah Kabupaten Bangli untuk pengembangan desa wisata yang berkelanjutan, berdaya saing, dan dapat menarik minat wisatawan domestik dan mancanegara

Kata Kunci : Analisis Risiko, Bisnis Model, Desa Wisata, Ekowisata, Perancangan Strategi

(halaman ini sengaja dikosongkan)

**STRATEGY DEVELOPMENT AND RISK ANALYSIS OF
TOURISM VILLAGE IN BALI;
CASE STUDY OF BAYUNG GEDE VILLAGE**

Name : I Putu Ekayana Paramaradika Putra
Student Number : 2813100014
Supervisor : Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng
Co-Supervisor : Titah Laksamana, S.Kom, MBA

ABSTRACT

Bali is one of tourism entrance door to Indonesia which has a lot of tourism object potentials, yet not really well developed. Increasing number of tourist to Bali makes the government developing new tourism destinations to maintain Bali's tourism remains competitive. Eco-tourism is one way implemented by government to create new tourism destination. One example of ecotourism performed by government is developing tourism village. Bayung Gede village is one village chosen to be developed as tourism village. However, due to observation result performed by researcher, Bayung Gede village has no tourism village development strategy. Therefore, this research aims to formulate appropriate strategies and analyze risks from each strategy.

Methods used in this research is business model canvas to analyze internal condition. PESTEL and Porter 5 Forces analyses are performed to analyze external condition, thus SWOT elements could be formulated. Strategies formulation is based on SWOT-4K matrices analysis by using TOWS matrices. Risk analysis from each strategy performed with steps such as risk identification, potential cause and potential effect identification, risk evaluation, and risk mitigation. Based on result, found that Bayung Gede Village in perfect internal condition to perform market expansion and product development, also it has many opportunities which can be utilized for tourism village development. With Bayung Gede Village's development to be tourism village, it would increase village's revenue and village's society welfare. Besides, risks emerged from each strategy has different impact and frequency, thus require more specific mitigation. Managerial implication of this research can be utilized by village and Bangli state government for continuous tourism village development, competitive, and attract both domestic and foreign tourist.

Keywords: Risk Analysis, Business Models, Village Tourism, Ecotourism, Designing A Strategy

(halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan pada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat dan kuasa-Nya penulis dapat menyelesaikan Proposal Tugas Akhir dengan judul “Pengembangan Strategi dan Analisis Risiko Desa Wisata di Bali; Studi Kasus Desa Bayung Gede” tepat pada waktunya.

Dalam Penyusunan Proposal Tugas Akhir, penulis mendapatkan banyak masukan dan bantuan dari banyak pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada

1. Imam Baihaqi, S.T., M.Sc, Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis.
2. Nugroho Priyo Negoro , S.T., S.E., M.T. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Bisnis.
3. Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pembelajaran dan arahan dalam pengerjaan Proposal Tugas Akhir.
4. Titah Laksamana, MBA selaku dosen ko-pembimbing yang memberikan saran selama proses pengerjaan.
5. Dosen pengajar dan tenaga kependidikan Jurusan Manajemen Bisnis yang sudah membantu penulis selama masa kuliah.
6. Orang Tua Penulis yang selalu mendukung dan mendoakan penulis selama proses perkuliahan dan memotivasi penulis selama pengerjaan.
7. I Dewa Ayu Mita Prayatni yang selalu memberikan motivasi selama proses pengerjaan.
8. Jeremy Christsanto yang telah memberikan masukan dalam proses pengerjaan.
9. Teman Teman Asisten Lab ESME yang memberikan dukungan dan motivasi selama masa kuliah.
10. Teman teman kontrakan masa kini yang menemani dari awal masa perkuliahan hingga sekarang.
11. Teman teman Angkatan 2013 (Forselory) atas bantuan dan kekeluargaan selama masa perkuliahan berlangsung.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.5.1 Batasan	6
1.5.2 Asumsi	6
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Definisi dan Terminologi.....	9
2.1.1 Definisi Pariwisata	9
2.1.2 Definisi Desa Wisata.....	9
2.1.3 Definisi Strategi	10
2.1.4 Perumusan Strategi	10
2.2 Analisis PESTEL	11
2.3 Porter 5 Forces	12

2.4 BMC (Business Model Canvas)	14
2.4.1 Segmen Pelanggan (Customer Segments)	15
2.4.2 Proposisi Nilai (Value Proposition).....	16
2.4.3 Saluran (Channels)	17
2.4.4 Hubungan dengan Pelanggan (Customer Relationship).....	17
2.4.5 Aliran Pendapatan (Revenue Stream).....	18
2.4.6 Sumber Daya Utama (Key Resources).....	19
2.4.7 Aktivitas Utama (Key Activities).....	19
2.4.8 Mitra Utama (Key Partnerships).....	20
2.4.9 Struktur Biaya (Cost Structure)	20
2.4 Analisis SWOT.....	21
2.5 AHP (Analytical Hierarchy Process).....	22
2.6 Matrik EFE & EFI	23
2.7 Matrik SWOT-4K.....	23
2.8 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).....	24
2.9 Analisis Risiko.....	25
2.10 Kajian Penelitian Terdahulu	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Metode dan Tahapan Penelitian	33
3.2 Flowchart Penelitian	34
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	37
3.4 Gambaran Objek Penelitian.....	37
3.5 Desain Riset.....	38
3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	39
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	41
4.1 Pengumpulan Data.....	41

4.1.1 Profil Desa	41
4.1.2 Identifikasi Faktor	47
4.2 Pengolahan Data	48
4.2.1 Analisis PESTEL	48
4.2.2 Analisis Porter 5 Forces	56
4.2.3 Analisis Model Bisnis	61
BAB V ANALISIS DAN DISKUSI.....	67
5.1 Identifikasi Lingkungan Desa Bayung Gede	67
5.1.1 Identifikasi Lingkungan Eksternal	67
5.1.2 Evaluasi Faktor Eksternal	71
5.1.3 Identifikasi Lingkungan Internal.....	73
5.1.4 Evaluasi Faktor Internal	76
5.2 Matrik SWOT-4K	78
5.3 Analisis Matrik TOWS	79
5.3.1 Strategi S-O.....	79
5.3.2 Strategi Alternatif.....	80
5.4 Prioritas Startegi.....	83
5.5 Analisis Risiko	84
5.5.1 Identifikasi Risiko	84
5.5.2 Identifikasi Potential Cause & Potential Effect	86
5.5.3 Penilaian Risiko	89
5.5.4 Pemetaan Risiko.....	90
5.5.5 Mitigasi Risiko.....	91
5.7 Rencana Aksi	97
5.8 Implikasi Manajerial	106
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	109

6.1 Kesimpulan.....	109
6.2 Saran	110
DAFTAR PUSTAKA.....	112
LAMPIRAN	119

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Kedatangan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia Menurut Pintu Masuk, 2010-2014.....	1
Tabel 1. 2 Kedatangan Wisatawan ke Bali Menurut Kebangsaan.....	2
Tabel 1. 3 Jumlah Kunjungan Wisatawan pada Obyek Wisata di Kabupaten Bangli Th. 2012 - 2014	3
Tabel 2. 1 Jenis Saluran	17
Tabel 2. 2 Skala AHP.....	23
Tabel 2. 3 Skala Probabilities (Anityasari & Wessiani, 2011)	26
Tabel 2. 4 Skala Consequences (Anityasari & Wessiani, 2011).....	26
Tabel 2. 5 Tingkat Risiko dan Aksi yang Diperlukan (Anityasari & Wessiani, 2011)	27
Tabel 2. 6 Peta Riset	31
Tabel 4. 1 Tujuan dan Sasaran Desa Bayung Gede	42
Tabel 4. 2 Mata Pencanharian Masyarakat Desa Bayung Gede	43
Tabel 4. 3 Populasi Umat Beragama Desa Bayung Gede.....	47
Tabel 4. 4 Penyumbang Devisa Menurut Komoditas	51
Tabel 4. 5 Kedatangan Wisatawan Domestik ke Bali.....	52
Tabel 4. 6 Proyeksi Populasi Rural dan Kota di Indonesia.....	53
Tabel 4. 7 Objek Wisata di Bali	59
Tabel 5. 1 Matrik Evaluasi Faktor Eksternal Desa Bayung Gede	71
Tabel 5. 2 Matrik Evaluasi Faktor Internal Desa Bayung Gede	76
Tabel 5. 3 Strategi S-O.....	79
Tabel 5. 4 Strategi S-T	80
Tabel 5. 5 Strategi W-O	81
Tabel 5. 6 Strategi W-T	82
Tabel 5. 7 Analisis QSPM	83
Tabel 5. 8 Idenfitikasi Risiko Internal	84
Tabel 5. 9 Identifikasi Risiko Eksternal.....	85
Tabel 5. 10 Identifikasi Potential Cause & Potential Effect Risiko Internal	86
Tabel 5. 11 Identifikasi Potential Cause & Potential Effect Risiko Eksternal.....	87

Tabel 5. 12 Penilaian Risiko.....	89
Tabel 5. 13 Pemetaan Risiko	91
Tabel 5. 14 Pengelompokan Risiko	91
Tabel 5. 15 Mitigasi Risiko Desa Bayung Gede	92
Tabel 5. 16 Rencana Aksi Desa Bayung Gede	97
Tabel 5. 17 Implikasi Manajerial.....	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Bentuk Rumah Masyarakat Desa Bayung Gede	4
Gambar 2. 1 Framework Formulasi Strategi (David, 2011)	10
Gambar 2. 2 Model Porter 5 Forces	12
Gambar 2. 3 Business Model Canvas	14
Gambar 2. 4 Matrik SWOT-4K (Rangkuti, 2000)	24
Gambar 2. 5 Framework Manajemen Risiko (Anityasari & Wessiani, 2011)	25
Gambar 2. 6 Risk Mapping (Anityasari & Wessiani, 2011)	28
Gambar 3. 1 Flowchart Penelitian	36
Gambar 3. 2 Timeline Penyusunan Skripsi	37
Gambar 3. 3 Desa Bayung Gede	38
Gambar 4. 1 Market Share Obyek Pariwisata Bali (BPS, 2015)	58
Gambar 4. 2 Analisis Porter 5 Forces Industri Pariwisata di Bali	60
Gambar 4. 3 BMC Eksisting Desa Bayung Gede	61
Gambar 4. 4 Aktivitas cycling di Desa Bayung Gede	62
Gambar 4. 5 Arsitektur Bangunan Desa Bayung Gede	64
Gambar 5. 1 Matrik SWOT-4K Desa Bayung Gede	78

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	119
Lampiran 2	125
Lampiran 3	145
Lampiran 4	151
Lampiran 5	163
Lampiran 6	169
Lampiran 7	171
Lampiran 8	177
Lampiran 9	185

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan latar belakang, rumusan masalah, tujuan yang menjadi dasar penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Tren pada abad 21, menunjukkan bahwa pertumbuhan di bidang industri jasa akan sangat meningkat. Salah satu sektor industri jasa yang berkontribusi sangat besar terhadap ekonomi global sepuluh tahun terakhir adalah sektor pariwisata (Law, 2011). Indonesia sebagai salah satu negara di kawasan Asia Tenggara memiliki potensi pariwisata yang tidak kalah bila dibandingkan dengan negara lainnya di kawasan Asia Tenggara.

Kondisi pariwisata Indonesia pada tahun 2014 secara makro sangat berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sebesar 4,01% dengan jumlah devisa yang dihasilkan sebesar USD 11,17 miliar (Kementrian Pariwisata Republik Indonesia, 2014). Dari data tersebut, jelas terlihat bahwa pariwisata di Indonesia sangat memiliki potensi yang cukup baik untuk dikembangkan.

Kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia mengalami peningkatan yang cukup tinggi, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat kunjungan wisman pada Februari 2015 sebanyak 786.000 kunjungan, naik sebesar 11,95 % dibandingkan pada Februari 2014 sebanyak 702.000 kunjungan.

Tabel 1. 1 Jumlah Kedatangan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia Menurut Pintu Masuk, 2010-2014

Tahun	Bandara					Jumlah
	Soekarno Hatta	Ngurah Rai	Polonia/ Kualanamu	Batam	Bandara Lainnya	
2010	1.823.636	2.546.023	162.410	1.007.446	1.463.429	7.002.944
2011	1.933.022	2.788.706	192.650	1.161.581	1.573.772	7.649.731
2012	2.053.850	2.902.125	205.845	1.219.608	1.663.034	8.044.462
2013	2.240.502	3.241.889	225.550	1.336.430	1.757.758	8.802.129
2014	2.246.437	3.731.735	234.724	1.454.110	1.768.405	9.435.411

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2015

Jika dilihat pada Tabel 1.1, Bandar Udara Ngurah Rai, Denpasar, Bali merupakan pintu masuk utama pariwisata Indonesia selain Soekarno Hatta dan Batam. Menurut *survey* yang dilakukan oleh Tripadvisor pada tahun 2016, Bali ditetapkan sebagai pulau destinasi wisata terbaik di Asia. Pulau Bali tidak hanya terkenal di kalangan wisatawan benua Asia, namun wisatawan dari berbagai belahan dunia juga datang untuk berkunjung ke Pulau Bali.

Tabel 1. 2 Kedatangan Wisatawan ke Bali Menurut Kebangsaan

No	Kebangsaan (Negara Asal)	2013	2014	2015
1.	Asean	418.012	483.487	422.986
2.	Asia (Tanpa Asean)	995.423	1.236.816	1.424.995
3.	Amerika	164.666	177.940	214.518
4.	Eropa	712.418	736.188	842.436
5.	Oseania (Australia)	892.615	1.050.422	1.052.001
6.	Afrika	19.385	18.137	27.830
	Jumlah	3.202.519	3.702.990	4.011.835

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2015

Pada tabel 1.2 dapat dilihat terjadi peningkatan kunjungan wisatawan ke Pulau Bali dari tahun 2013 ke tahun 2014. Perkembangan pariwisata Bali yang sangat pesat, membuat pemerintah harus terus mengembangkan dan menjaga obyek wisata di Pulau Bali. Untuk menjaga pariwisata Bali yang kompetitif perlu adanya pengembangan obyek wisata baru demi menarik minat wisatawan untuk berkunjung (Nirawati, 2016). Pengembangan pariwisata juga memiliki kapasitas untuk menyediakan lapangan pekerjaan, pendapatan pajak, dan merubah kondisi ekonomi (Chen et al., 2013). Namun Gu & Ryan (2010) berpendapat bahwa pengembangan pariwisata juga memiliki pengaruh negatif terhadap ekonomi lokal, lingkungan dan budaya. Dampak negatif yang dihasilkan seperti hilangnya nilai tradisional (Kousis, 1989), padatnya penggunaan infrastruktur umum (Brunt & Courtney, 1999), serta terancamnya kualitas air dan menambah jumlah sampah (Gu & Ryan, 2010).

Ecotourism atau ekowisata merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan dalam mengembangkan sebuah objek wisata dengan tetap melindungi lingkungan dan memberikan penghasilan kepada masyarakat lokal. Honey (1999) mendefinisikan ekowisata sebagai wisata menuju ke tempat yang rawan rusak, dan tidak jarang tempat tersebut dilindungi untuk mengurangi dampak negatif.

Ekowisata mampu mendidik wisatawan untuk menyediakan dana dalam rangka pemeliharaan, serta secara langsung memberikan keuntungan bagi pembangunan ekonomi dan pemberdayaan masyarakat. Salah satu bentuk pengembangan wisata berbasis *ecotourism* adalah Desa Wisata. Dengan adanya desa wisata, dapat menggerakkan roda perekonomian di desa tersebut sehingga memperkecil arus urbanisasi dan juga mengurangi kemiskinan.

Kabupaten Bangli merupakan sebuah kabupaten yang terletak di Provinsi Bali dan satu satunya kabupaten yang tidak memiliki garis pantai, namun kabupaten ini memiliki berbagai macam destinasi pariwisata yang dapat menarik wisatawan untuk berkunjung baik wisatawan domestik maupun mancanegara (Fajar Bali, 2015).

Tabel 1. 3 Jumlah Kunjungan Wisatawan pada Obyek Wisata di Kabupaten Bangli Th. 2012 - 2014

No.	Nama Obyek Wisata	2012	2013	2014
1	Penulisan	899	800	1026
2	Pura Kehen	12.669	10.373	16.563
3	Penelokan Batur	458.184	509.983	500.324
4	Desa Trunyan	14.432	16.546	15.184
5	Toye Bungkah	-	-	-
6	Desa Penglipuran	32.668	41.813	64.692
	Sub Total	518.852	579.515	597.789

Sumber : Dinas Pariwisata Pemerintah Provinsi Bali, 2015

Pariwisata yang dikembangkan oleh pemerintah Kabupaten Bangli cenderung berbasis ekowisata. Keberhasilan yang diraih oleh Pemerintah Kabupaten Bangli dalam pengembangan ekowisata dibuktikan dengan perolehan penghargaan Adipura Bhuana pada bulan Juli 2016 (Samudra, 2016). Penghargaan di bidang lingkungan hidup tersebut mendorong pemerintah untuk mengembangkan 23 desa wisata baru untuk mengikuti keberhasilan Desa Penglipuran yang dinobatkan sebagai desa terbersih di dunia (Yuanita, 2016). Diantara 23 desa tersebut, Desa Bayung Gede adalah salah satu desa yang akan dikembangkan oleh pemerintah untuk menjadi desa wisata.

Desa Bayung Gede dipilih menjadi objek penelitian dikarenakan desa pertama di Bali yang menjadi perhatian dunia karena dipilih sebagai tempat untuk melakukan penelitian mengenai “Karakter Orang Bali” oleh Gregory Bateson dan

Margaret Mead. Desa Bayung Gede berada di Kecamatan Kintamani, Kabupaten Bangli. Terletak ditinggian 800-900 meter di atas permukaan laut, desa ini memiliki hawa yang sejuk. Dengan iklim yang dimiliki desa tersebut, pertanian dengan menggunakan lahan kering merupakan andalan dari masyarakat. Desa Bayung Gede terkenal sebagai penghasil jeruk, kopi, dan jagung. Tidak hanya itu, desa ini memiliki beberapa tradisi unik seperti masyarakat desa yang baru menikah dilarang memasuki kawasan desa dan tidak dianggap sebagai warga desa sebelum memberikan dua ekor sapi yang diserahkan kepada desa dan menjalani puasa, selain itu masyarakat Desa Bayung Gede memiliki tradisi untuk menguburkan ari-ari bayi di tempat yang sudah disediakan yang bernama “setra ari ari”. Jika secara umum ari ari ditanam di tanah, di desa ini ditempatkan di dalam batok kelapa dan digantungkan pada pohon yang berada di “setra ari ari”. Tradisi unik lainnya adalah upacara penguburan jenazah laki laki yang memiliki perbedaan dengan jenazah perempuan. Jenazah laki laki dikuburkan menghadap bumi, sedangkan jenazah perempuan dikuburkan menghadap langit. Keunikan lain yang bisa dijumpai di desa tersebut adalah arsitektur bangunan masyarakat desa yang memiliki bentuk sama.



Gambar 1. 1 Bentuk Rumah Masyarakat Desa Bayung Gede

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara singkat pada 23 September 2016 dengan Kepala Desa Bayung Gede, ditarik kesimpulan bahwa Desa Bayung Gede belum memiliki rencana dan strategi pengembangan desa wisata yang jelas. Ghorbani et al, (2015) menyebutkan bahwa wilayah yang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi desa wisata sebaiknya memiliki rancangan strategi yang

jelas untuk pengembangan pariwisata, dengan memiliki rancangan strategi yang jelas wilayah tersebut tidak hanya terlindung dari ancaman, namun dapat meningkatkan kondisi ekonomi di wilayah tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Badri, et al. (2011) juga menekankan bahwa pentingnya strategi dan kebijakan untuk membangun ekowisata yang berkelanjutan.

Dalam proses pengembangan desa wisata khususnya di Indonesia, masih banyak dijumpai kegagalan atau peristiwa yang tidak diharapkan. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya langkah preventif yang dilakukan oleh masyarakat terhadap risiko yang mungkin terjadi. Seperti yang terjadi di Desa Karangmojo Jawa Timur, terdapat bangunan roboh yang disebabkan karena kelebihan beban dan berakibat melukai pemandu wisata (Sorot Gunungkidul, 2016). Selain itu, Desa Wonosari yang dikembangkan menjadi Desa Wisata terancam gagal diakibatkan kurangnya aktifitas pengembangan desa wisata yang dilakukan oleh masyarakat desa, sehingga tidak ada peningkatan yang terjadi sejak desa tersebut ditetapkan sebagai desa wisata (Kelvian, 2016). Hanan, et al. (2014) berpendapat bahwa sangat penting untuk menghubungkan pengembangan ekowisata dengan manajemen risiko, baik untuk mengurangi risiko lingkungan maupun risiko terhadap wisatawan yang berkunjung.

Berkaca dari latar belakang empiris dan latar belakang teoritis di atas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan tujuan untuk merancang strategi dan analisis risiko untuk mengembangkan Desa Bayung Gede menjadi Desa Wisata. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat memiliki kontribusi untuk Desa Bayung Gede dalam pengembangan wisata.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana menentukan strategi dan mitigasi risiko yang tepat untuk mengembangkan Desa Bayung Gede menjadi Desa Wisata.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menentukan strategi yang tepat untuk mengembangkan Desa Bayung Gede menjadi Desa Wisata.
2. Menganalisis risiko dari masing masing alternatif strategi.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, mengembangkan kemampuan dan penerapan materi pembelajaran yang diperoleh selama kuliah berlangsung.
2. Bagi pembaca, menjadi salah satu sumber informasi mengenai perancangan strategi dan analisis risiko pada sektor pariwisata, khususnya terkait pengembangan desa wisata.
3. Bagi Desa Bayung Gede, diharapkan dapat memberikan manfaat dalam perancangan strategi dan analisis risiko dalam pengembangan desa wisata.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Berikut merupakan ruang lingkup dalam penelitian ini yang meliputi batasan dan asumsi.

1.5.1 Batasan

Batasan yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini terbatas pada tahap perancangan strategi, rencana aksi, dan analisis risiko.
2. Strategi yang dirumuskan diestimasikan berlaku sampai dengan 4 tahun.
3. Analisis risiko pada penelitian terbatas pada tahap *risk treatment*.
4. Penentuan strategi dan evaluasi risiko lebih melibatkan *expert* dibidang pariwisata.

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Masing masing responden memiliki pengetahuan yang sama dibidang pariwisata.
2. Kepribadian responden diabaikan terhadap pilihan strategi yang dihasilkan.
3. Penelitian hanya mempertimbangkan kondisi eksisting Desa Bayung Gede selama penelitian berlangsung.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang akan diteliti, tujuan dari penelitian yang dilakukan, manfaat penelitian, serta batasan dan asumsi dalam melakukan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai terminologi yang digunakan dalam penelitian ini serta teori mengenai *Business Model Canvas* (BMC), *Porter 5 Forces*, Analisis PESTEL, *Strength, Weakness, Opportunity*, dan *Threat* (SWOT), dan *Risk Assesstment* .

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan alur proses penelitian dengan menggunakan *flowchart*, teknik pengumpulan data, dan penjelasan dari masing masing tahapan penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengumpulan dan pengolahan data selama berlangsungnya penelitian.

BAB V ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini akan dibahas mengenai analisis yang dilakukan berdasarkan data yang telah diolah terkait dengan penelitian ini.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan yang didapat melalui analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan landasan teori yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan serta tinjauan pustaka atas penelitian – penelitian terdahulu.

2.1 Definisi dan Terminologi

Pada subbab ini akan dijelaskan pengertian dan istilah istilah yang akan dipergunakan di dalam penelitian.

2.1.1 Definisi Pariwisata

Berdasarkan Undang Undang No. 9 Tahun 1990 tentang kepariwisataan, pariwisata adalah segala sesuatu yang memiliki keterkaitan dengan wisata, termasuk objek dan daya tarik wisata serta usaha usaha yang terkait pada bidang tersebut. Sedangkan wisata adalah aktivitas perjalanan atau sebagian dari kegiatan tersebut yang dilakukan dengan sukarela dan bersifat sementara bertujuan untuk menikmati objek dan daya tarik wisata.

Menurut beberapa ahli seperti yang dikemukakan oleh Jafari (1977), pariwisata adalah studi tentang habitat manusia, serta industri yang merespon kebutuhan dan dampak yang ia dan industri tersebut bentuk dari segi sosiokultural, lingkungan ekonomi dan fisik. Sedangkan menurut French, et al. (1995), berpendapat bahwa pariwisata adalah kegiatan sementara yang dilakukan oleh seseorang pada jangka waktu yang pendek untuk tujuan diluar tempat-tempat dimana mereka biasanya tinggal dan bekerja, dan kegiatan menginap mereka selama tujuan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa pariwisata adalah semua aktivitas kegiatan atau perjalanan yang dilakukan oleh seseorang dan hal tersebut bertujuan untuk hiburan dan rekreasi.

2.1.2 Definisi Desa Wisata

Desa wisata adalah sebuah kawasan wisata yang memberikan suasana asli sebuah pedesaan baik dari sisi kehidupan sosial, budaya, tata ruang yang unik, serta kegiatan ekonomi yang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi komponen pariwisata (Priasukmana, 2001). Menurut Fandeli (2002) mendefinisikan desa wisata sebagai wilayah pedesaan yang menawarkan suasana lingkungan keaslian

desa, baik dari segi sosial, adat istiadat, aktivitas masyarakat, bentuk bangunan, serta nilai yang mampu dikembangkan untuk menarik minat wisatawan seperti makanan, cinderamata, penginapan. Dapat disimpulkan bahwa desa wisata adalah sebuah kawasan yang berupa pedesaan yang memiliki keaslian baik dari segi kehidupan bermasyarakat, budaya, arsitektur bangunan, dan kegiatan ekonomi yang jika dikembangkan memiliki potensi sebagai destinasi wisata.

2.1.3 Definisi Strategi

Strategi adalah rangkaian komitmen atau tindakan yang terintegrasi dan dirancang untuk mengeksplorasi *core competence* dan mendapatkan *competitive advantage* (Jatmiko, 2004). Sedangkan Menurut Alfred (1962) strategi adalah penyusunan sasaran dan *objective* jangka panjang sebuah organisasi, arah tindakan, serta sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran tersebut. Kenneth R. (1971) mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola, kebijakan, serta rencana yang disusun untuk mencapai sebuah tujuan dan digunakan oleh sebuah organisasi. Dari beberapa definisi strategi di atas dapat ditarik kesimpulan strategi adalah sebuah kebijakan atau tindakan yang disusun dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi.

2.1.4 Perumusan Strategi

Dalam merumuskan strategi terdapat 3 langkah diantaranya, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (David, 2011). Dalam proses formulasi strategi meliputi kajian visi dan misi perusahaan, identifikasi peluang dan ancaman, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, dan menentukan strategi alternatif yang akan diimplementasikan.

INPUT STAGE				
External Factor Evaluation (EFE) Matrix		Competitive Profile Matrix (CPM)		Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
MATCHING STAGE				
Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats (SWOT) Matrix	Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal-External (IE) Matrix	Grand Strategy Matrix
DECISION STAGE				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Gambar 2. 1 Framework Formulasi Strategi (David, 2011)

1. *Input Stage* (Tahap Input)

Tahapan awal dari proses formulasi strategi adalah *input stage* yang berisi informasi dasar. Informasi tersebut diperoleh melalui analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, dan profil kompetitif. Alat analisis yang dapat digunakan dalam tahapan ini diantaranya Evaluasi Faktor Internal (EFI), Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), dan *Competitive Profile Matrix* (CPM).

2. *The Matching Stage* (Tahap Pencocokan)

Pada tahapan ini formulasi strategi akan dilakukan dengan mempertimbangkan hasil analisis pada tahapan awal, sehingga strategi yang dihasilkan sesuai dengan keadaan eksisting organisasi. Alat yang dapat digunakan pada tahapan ini adalah Matrik SWOT, Matrik SPACE, Matrik BCG, dan *Grand Strategy*.

3. *Decision Stage* (Tahap Keputusan)

Tahapan akhir dalam proses formulasi strategi adalah *decision stage*. Terdapat satu alat analisis yang dapat digunakan yaitu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Dengan menggunakan hasil dari tahap 1 dan tahap 2, QSPM digunakan secara objektif menentukan strategi yang akan diimplementasikan.

2.2 Analisis PESTEL

Analisis PESTEL digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal sebuah organisasi khususnya terkait suatu wilayah. PESTEL terdiri dari lima indikator yakni politik, ekonomi, sosial, teknologi, ekologi, dan teknologi. Berikut merupakan penjelasan masing masing indikator :

1. Politik dan Legal

Menganalisis lingkungan eksternal terkait pemerintah dan aturan yang berlaku seperti aturan monopoli, pajak, dan kebijakan pemerintah yang berlaku.

2. Ekonomi

Mengidentifikasi mengenai sistem dan kondisi ekonomi pada suatu wilayah seperti tingkat inflasi, nilai tukar, suku bunga, produk domestik bruto, dan pendapatan masyarakat.

3. Sosial

Mengidentifikasi mengenai lingkungan sosial suatu wilayah seperti budaya, norma, serta perilaku masyarakat pada wilayah tersebut.

4. Teknologi

Mengidentifikasi perkembangan teknologi pada suatu wilayah yang dapat dilihat dari *research and development*, hak cipta, dan pengguna internet. Perkembangan teknologi dapat mempengaruhi efisiensi dalam aktivitas perusahaan.

5. Lingkungan

Mengidentifikasi aspek lingkungan dalam hal ketersediaan sumber daya, iklim, dan jumlah NGO (*non governmental organization*). Lingkungan adalah faktor yang sangat penting dalam menunjang ketersediaan sumber daya dalam suatu perusahaan.

2.3 Porter 5 Forces

Porter 5 Forces merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis lingkungan industri kompetitif secara mikro yang memiliki pengaruh terhadap pemasaran suatu produk. Kompetisi yang terjadi dalam sebuah pasar digolongkan menjadi dua yaitu horizontal dan vertikal. Dalam *Porter 5 Forces* terdapat tiga kekuatan yang berasal dari *horizontal competition*:



Gambar 2. 2 Model Porter 5 Forces

1. *Threat of New Entrants* (Ancaman Pendatang Baru)

Entry Barriers adalah berbagai faktor yang menghambat pemain baru untuk masuk kedalam sebuah industri. Rendahnya *entry barrier* menyebabkan penurunan profitabilitas pada perusahaan dikarenakan meningkatnya persaingan yang terjadi. Dalam model *porter 5 forces* hambatan masuk yang tinggi merupakan kondisi ideal karena dapat mempertahankan daya tarik industri dalam jangka panjang.

2. *Rivalry Among Existing Competitors* (Persaingan Antara Perusahaan Sejenis)

Faktor ini bertujuan untuk menganalisis persaingan yang terjadi antar satu perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Faktor ini dapat dikatakan tinggi jika jumlah kompetitor beragam, minimnya diferensiasi produk, dan pertumbuhan industri yang lambat.

3. *Threat of Substitutes* (Ancaman Produk Pengganti)

Kompetisi yang terjadi pada suatu industri tidak hanya terjadi pada perusahaan yang memiliki produk sejenis, namun juga berasal dari perusahaan yang memiliki produk berbeda namun memiliki fungsi yang sama. Faktor yang mempengaruhi hal ini menjadi tinggi adalah jumlah produk pengganti tinggi dan pembeli dapat beralih dengan mudah kepada produk lain.

Dan terdapat dua kekuatan yang berasal dari *vertical competition* diantaranya :

4. *Bargaining Power of Suppliers* (Kekuatan Penawaran Pemasok)

Pemasok memiliki posisi kekuatan yang berbeda beda disetiap perusahaan. Kedudukan perusahaan lebih tinggi jika pasokan bahan baku didapat dari beberapa supplier. Jika perusahaan hanya mendapat pasokan bahan baku dari satu supplier, maka dapat disimpulkan posisi supplier lebih tinggi dan dapat membahayakan kondisi perusahaan.

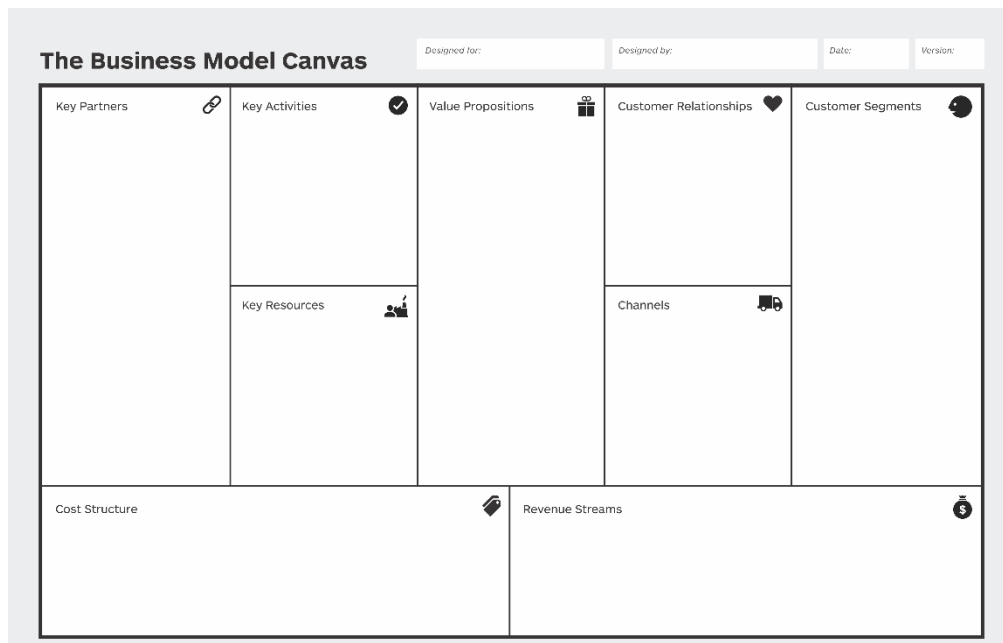
5. *Bargaining Power of Buyers* (Kekuatan Penawaran Pembeli)

Bargaining power of buyers memiliki peran vital pada perusahaan karena pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan berasal dari produk yang dibeli oleh konsumen. Faktor ini memberikan pengaruh kepada perusahaan untuk menekan turun sebuah harga produk. Daya tawar pembeli dipengaruhi oleh

beberapa faktor diantaranya jumlah produk pengganti, jumlah konsumen, mutu produk, dan sensitivitas harga.

2.4 BMC (*Business Model Canvas*)

Business Model Canvas adalah sebuah manajemen strategis atau alat yang digunakan untuk mengembangkan maupun mendokumentasikan sebuah model bisnis. BMC terdiri dari grafik visual yang menggambarkan sebuah proposisi nilai produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan, infrastruktur, pelanggan, dan keuangan dari perusahaan tersebut. Hal tersebut bertujuan untuk menyelaraskan kegiatan perusahaan dengan cara mengilustrasikan potensi *trade off* yang ada.



Gambar 2. 3 Business Model Canvas

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *Business Model Canvas* dapat digambarkan melalui sembilan bagian yang menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menghasilkan sebuah profit, sembilan bagian tersebut terdiri dari *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partners*, dan *cost structure*. Sembilan bagian tersebut mencakup empat area utama dalam sebuah bisnis diantaranya *customer* (*customer relationship*, *customer segmentes*, *distribution channel*), *offer* (*value propositions*), *infrastructure* (*key activities*, *key partner*, *key resources*) dan

financial viability (cost structure, revenue streams). Berikut merupakan penjelasan dari masing masing bagian tersebut

2.4.1 Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Pelanggan merupakan inti dari sebuah bisnis, tanpa pelanggan tidak ada perusahaan yang dapat bertahan. Pelanggan memiliki tipe atau segmen yang berbeda beda berdasarkan kebutuhan, perilaku, atau atribut lainnya. Sebuah perusahaan atau organisasi harus mengambil keputusan terhadap segmen mana yang akan dilayani dan yang tidak dilayani. Kelompok pelanggan mewakili segmen berbeda jika :

1. Memiliki kebutuhan dan membenarkan penawaran yang berbeda.
2. Dijangkau melalui saluran distribusi yang berbeda.
3. Membutuhkan jenis hubungan yang berbeda.
4. Memiliki tingkat penghasilan yang berbeda.
5. Mereka bersedia untuk membayar untuk aspek penawaran yang berbeda.

Terdapat beberapa jenis dari segmen pelanggan, diantaranya :

1. *Mass Market* - model bisnis yang memiliki fokus pada *mass market* tidak membedakan segmen pelanggan yang ada pada sebuah pasar. Proposisi nilai dan saluran distribusi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan berfokus pada grup pelanggan dengan skala yang besar dan memiliki kebutuhan yang sama.
2. *Niche Market* – melayani segmen pelanggan yang spesifik dan memiliki kebutuhan khusus.
3. *Segmented* – model bisnis yang memiliki fokus pada segmen pasar yang memiliki kebutuhan dan masalah yang berbeda.
4. *Diversified* – sebuah organisasi atau perusahaan yang melayani dua segmen pelanggan yang berbeda dan memiliki kebutuhan yang berbeda.
5. *Multi-Sided Platforms* – model bisnis yang melayani dua atau lebih segmen pasar. Contohnya pada perusahaan kartu kredit, perusahaan akan menjual kartu kreditnya kepada konsumen (*user*) dan pedagang yang menerima kartu kredit tersebut.

2.4.2 Proposisi Nilai (*Value Proposition*)

Proposisi nilai merupakan alasan mengapa seorang pelanggan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Proposisi nilai merupakan hal yang dapat menyelesaikan masalah yang dimiliki oleh pelanggan atau memenuhi kebutuhan mereka. Dalam hal ini proposisi nilai memiliki makna sebuah kesatuan, gabungan, atau manfaat manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan. Nilai yang ditawarkan bisa dalam bentuk kuantitatif seperti harga dan kecepatan dari layanan, maupun kualitatif seperti design dan pengalaman pelanggan. Berikut merupakan elemen dari proposisi nilai:

1. *Newness* – memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara memberikan pengalaman baru.
2. *Performance* – meningkatkan kinerja dari sebuah produk atau layanan yang diberikan kepada konsumen.
3. *Customization* – menyediakan produk atau layanan sesuai dengan keinginan khusus dari pelanggan.
4. *Design* – desain merupakan hal yang sangat penting bagi beberapa industri. Sebuah produk dapat terlihat sangat menonjol karena desain yang dimiliki.
5. *Brand* – dengan menggunakan *brand* khusus, memungkinkan konsumen untuk mendapatkan nilai tersendiri.
6. *Price* – menawarkan produk yang memiliki harga rendah adalah salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang memiliki sensitifitas tinggi terhadap harga.
7. *Cost Reduction* – membantu pelanggan untuk mengurangi biaya pada bisnis yang dimilikinya merupakan salah satu cara untuk membuat nilai.
8. *Risk Reduction* – mengurangi risiko yang didapat pelanggan setelah membeli sebuah produk atau layanan, hal tersebut bisa dilakukan dengan cara memberikan garansi.
9. *Accessibility* – menawarkan produk atau jasa yang sebelumnya tidak bisa dinikmati oleh pelanggan dikarenakan pelanggan tidak memiliki akses terhadap hal tersebut.
10. *Usability* – menjadikan sebuah hal lebih mudah dan nyaman digunakan dapat memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

2.4.3 Saluran (*Channels*)

Bagian *channels* pada *business model canvas* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berhubungan dan menjangkau pelanggannya untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi, dan salur penjualan merupakan penghubung antara pelanggan dengan perusahaan. *Channels* adalah titik sentuh utama yang memiliki peran penting terhadap *customer experience*. Beberapa fungsi yang dimiliki *channels* adalah :

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
2. Membantu konsumen untuk menilai proposisi nilai sebuah perusahaan.
3. Memudahkan pelanggan untuk membeli produk dan jasa yang spesifik.
4. Mengantarkan proposisi nilai kepada pelanggan.
5. Menyediakan layanan kepada pelanggan pasca pembelian.

Secara umum *channels* pada sebuah perusahaan terbagi menjadi *direct channel* dan *indirect channel*. Sebuah organisasi atau perusahaan dapat memilih untuk menjangkau pelanggannya melalui *channel* yang dimiliki sendiri, *channel* yang dimiliki oleh mitranya maupun menggabungkan keduanya. *Channel* yang biasanya dimiliki langsung oleh sebuah perusahaan adalah tenaga penjual, *website*, dan toko.

Tabel 2. 1 Jenis Saluran

Milik Sendiri	<i>Direct</i>	Tenaga Penjual
		Website Toko
Mitra	<i>Indirect</i>	Toko Mitra <i>Wholesaler</i>

2.4.4 Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Bagian ini menjelaskan bagaimana perusahaan menjalin hubungan dengan segmen pelanggannya. Hubungan yang dijalin bisa bersifat pribadi maupun umum. Hubungan dengan pelanggan dapat didorong karena beberapa alasan diantaranya akuisisi pelanggan, menjaga pelanggan, dan meningkatkan penjualan. Terdapat beberapa kategori yang biasanya digunakan oleh perusahaan untuk melakukan hubungan dengan pelanggan:

1. *Personal Assistance* – hubungan yang dilakukan berdasarkan dengan interaksi antar manusia. Pelanggan secara langsung dapat berkomunikasi dengan perwakilan perusahaan untuk mendapatkan bantuan selama proses pembelian maupun setelah proses pembelian.
2. *Dedicated Personal Assistance* – hubungan yang dilakukan dengan cara mendedikasikan perwakilan perusahaan dengan pelanggan yang spesifik.
3. *Self Service* – pada kategori ini perusahaan tidak melakukan hubungan secara langsung dengan pelanggan. Namun perusahaan menyediakan semua sarana yang diperlukan oleh pelanggan.
4. *Automated Services* – kategori hubungan ini membaurkan bentuk hubungan *self service* menjadi lebih canggih dengan cara membuat semua proses yang ada menjadi otomatis.
5. *Co Creation* – hubungan ini dilakukan dengan cara memberikan akses kepada pelanggan untuk ikut membuat sebuah *value* pada perusahaan. Hal tersebut dilakukan dengan cara melibatkan pelanggan untuk memberikan *review* atas produk atau layanan yang telah dinikmati.

2.4.5 Aliran Pendapatan (*Revenue Stream*)

Jika pelanggan merupakan jantung dari sebuah model bisnis, aliran pendapatan merupakan arterinya. Bagian ini menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan dapat menghasilkan uang dari masing masing segmen pasar mereka. Setiap aliran pendapatan memiliki mekanisme *pricing* yang berbeda seperti daftar harga tetap, hasil tawar menawar, pelelangan, bergantung dengan pasar, dan *volume dependent*. Sebuah model bisnis dapat melibatkan dua tipe yang berbeda dalam aliran pendapatan diantaranya :

1. Pendapatan melalui transaksi yang berlangsung hanya sekali.
2. Pendapatan berulang yang dihasilkan melalui pembayaran rutin atau terus menerus.

Terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk menghasilkan aliran pendapatan diantaranya:

1. Penjualan Aset – dengan cara menjual hak kepemilikan yang berbentuk fisik.

2. Biaya Penggunaan – aliran pendapatan yang dihasilkan melalui jasa yang dinikmati oleh pelanggan.
3. Biaya Berlangganan – aliran pendapatan ini dihasilkan melalui penjualan akses terhadap suatu jasa yang berkelanjutan.
4. Pinjaman/Menyewa – memberikan pelanggan hak akses sementara terhadap sebuah aset dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.
5. Lisensi – aliran pendapatan ini dihasilkan dengan cara memberi izin pelanggan untuk menggunakan properti intelektual.
6. Biaya Komisi – pendapatan yang diperoleh melalui layanan perantara antara dua pihak atau lebih.
7. Periklanan – pendapatan yang didapat melalui biaya mengiklankan sebuah produk, jasa, atau suatu merek.

2.4.6 Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Pada bagian ini menjelaskan mengenai sumber daya atau aset yang paling penting yang dibutuhkan oleh perusahaan agar model bisnis yang dimiliki dapat berjalan. Sumber daya tersebut memungkinkan sebuah perusahaan untuk membuat dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, menjalin hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. *Key resources* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. *Physical* – kategori ini meliputi aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, dan jaringan distribusi.
2. *Intellectual* – sumber daya intelektual seperti merek, hak paten, kemitraan, dan informasi pelanggan.
3. *Human* – dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan.
4. *Financial* – aset keuangan yang meliputi modal, kredit, dan saham.

2.4.7 Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Bagian *key activities* pada BMC menjelaskan tentang hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk membuat model bisnisnya berjalan. Berikut merupakan beberapa kategori aktivitas utama:

1. *Production* – aktivitas ini berhubungan dengan mendesain, membuat, dan mengantarkan sebuah produk dalam jumlah besar dan kualitas yang baik.

2. *Problem Solving* – aktivitas ini merupakan sebuah penawaran solusi terhadap permasalahan yang dimiliki seorang pelanggan seperti pada rumah sakit.
3. *Platform/Network* – model bisnis yang didesain menggunakan sebuah *platform* sebagai sumber daya utama biasanya didominasi dengan *platform* dan jaringan yang digunakan sebagai aktivitas utama.

2.4.8 Mitra Utama (*Key Partnerships*)

Bagian ini menjelaskan jaringan *supplier* dan mitra yang membuat model bisnis dapat berjalan. Perusahaan mengembangkan aliansinya untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau mendapatkan sumber daya.

Tipe dari *partnership* dapat dibedakan menjadi empat tipe :

1. Aliansi strategi antar non pesaing.
2. Strategi kemitraan antar pesaing.
3. Bekerja sama untuk mengembangkan bisnis baru.
4. Hubungan antara pembeli dan penyuplai untuk memastikan persediaan yang dapat dipercaya.

Terdapat 3 motivasi yang mendorong untuk melakukan kerja sama diantaranya:

1. *Optimization and economy of scale* – kemitraan yang dilakukan antara pembeli dan *supplier* didesain untuk mengoptimalkan sumber daya dan aktivitas di dalam perusahaan. Hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya produksi.
2. *Reduction of risk and uncertainty* – menjalin hubungan dengan *supplier* dapat membantu untuk mengurangi risiko yang ada pada lingkungan yang kompetitif.
3. *Acquisition of particular resources and activities* – *partnership* yang dilakukan dengan cara mengandalkan perusahaan lain sebagai sumber daya.

2.4.9 Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Struktur biaya merupakan rincian biaya yang dikeluarkan oleh sebuah perusahaan untuk menjalankan model bisnisnya. Dalam menciptakan dan memberikan sebuah nilai, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan

menghasilkan pendapatan tentunya akan menimbulkan biaya. Struktur biaya dalam BMC terbagi menjadi dua yaitu:

1. *Cost Driven* – fokus terhadap pengurangan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk membuat struktur biaya seramping mungkin dan menggunakan proposisi nilai yang berbiaya rendah.
2. *Value Driven* – fokus pada penciptaan sebuah nilai dan kurang peduli terhadap dampaknya pada biaya.

Struktur biaya memiliki beberapa karakteristik diantaranya :

1. *Fixed Cost* – biaya yang tidak berubah meskipun volume produksi barang atau jasa berubah.
2. *Variable Cost* – biaya yang dapat berubah sesuai dengan volume produksi barang atau jasa.
3. *Economic of Scale* – keuntungan biaya yang didapat oleh perusahaan karena memproduksi dalam skala besar.
4. *Economic of scope* – keuntungan biaya yang diperoleh oleh perusahaan karena memiliki *scope* operasi yang luas.

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menilai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal sebagai aspek penting untuk mencapai tujuan. Informasi yang dihasilkan dari analisis SWOT terbagi menjadi dua bagian yaitu faktor internal yang terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan faktor eksternal yang terdiri dari (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) (Harfst et al, 2010).

Buta (2007) berpendapat bahwa matrik TOWS adalah metode penyusunan rencana tersruktur dan digunakan dalam perancangan strategi, untuk mengidentifikasi prioritas dan potensial dalam mengembangkan sebuah strategi. Strategi yang dihasilkan dari matrik TOWS terbagi menjadi empat jenis diantaranya:

- a. Strategi SO (*strength-opportunity*)
Strategi yang dirancang dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi untuk menangkap peluang yang ada.
- b. Strategi WO (*weakness-opportunity*)
Strategi yang dirancang untuk mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh organisasi dengan cara memanfaatkan peluang yang ada.
- c. Strategi ST (*strength-weakness*)
Strategi yang dirancang dengan memanfaatkan kekuatan organisasi untuk mengatasi ancaman yang ada.
- d. Strategi WT (*weakness-threat*)
Strategi yang dirancang dan bersifat *defensive* dengan cara meminimalkan kelemahan organisasi dan menghindari ancaman.

2.5 AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Analytical Hierarchy Process merupakan sebuah metode yang digunakan untuk membuat keputusan dengan lebih sistematis. AHP dapat menguraikan masalah yang kompleks ke dalam kelompok – kelompoknya dan kemudian diatur menjadi bentuk hierarki, sehingga permasalahan dapat terlihat terstruktur dan sistematis (Lubis, 2014).

Metode AHP digunakan dengan cara membandingkan alternatif yang berhubungan dengan kriteria, atau berpasangan dengan menggunakan skala fundamental dari angka absolut dan telah terbukti secara praktek dan tervalidasi oleh eksperimen. AHP mengubah preferensi individu menjadi rasio terbobot dengan skala yang dapat dikombinasikan menjadi bobot linier aditif $w(a)$ untuk tiap alternatif a , dimana resultan $w(a)$ bisa digunakan untuk membandingkan dan mengurutkan peringkat alternatif sehingga dapat digunakan dalam mengambil keputusan untuk memilih sesuatu (Forman & Gass, 2001). Skala yang digunakan AHP dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2. 2 Skala AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen lain
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen yang lain
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lain
2,4,6,8	Nilai tengah diantara 2 penilaian yang berdampingan

2.6 Matrik EFE & EFI

Matrik EFE (*Evaluasi Faktor Eksternal*) merupakan *tool* yang digunakan untuk mengevaluasi *threat* dan *opportunity* yang ada pada lingkup eksternal sebuah organisasi. Sedangkan Matrik IFE (*Evaluasi Faktor Internal*) merupakan *tool* yang digunakan untuk mengevaluasi *strength* dan *weakness* yang ada pada lingkup internal organisasi (David, 2011).

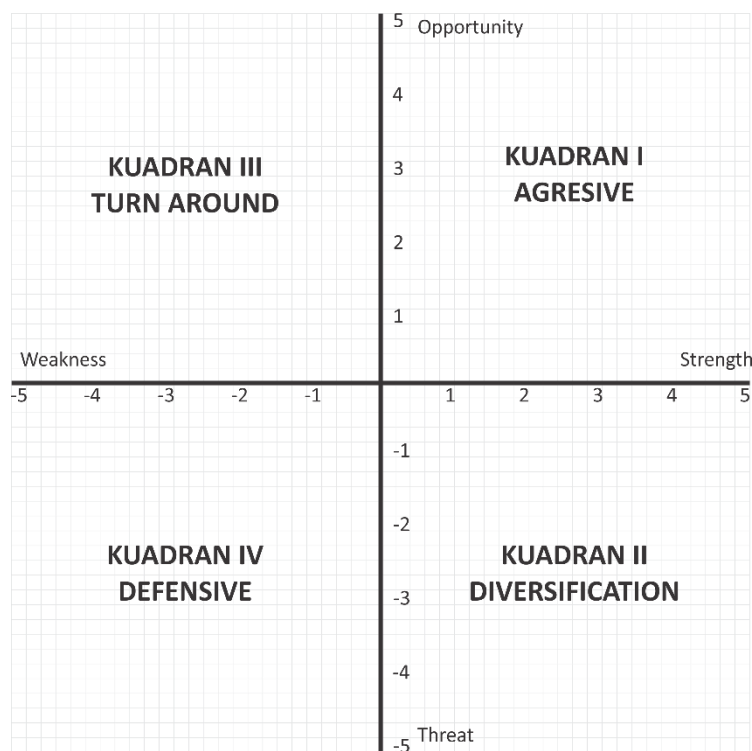
Pada dasarnya matrik EFE dan matrik IFE memiliki fungsi yang sama namun pada skala yang berbeda. Tahap pembuatan matrik EFE dan IFE secara garis besar adalah sebagai berikut.

- Langkah pertama dalam pembuatan matrik EFE dan IFE adalah menentukan faktor eksternal untuk EFE dan internal untuk IFE.
- Berikan bobot masing masing faktor.
- Berikan nilai pada masing masing faktor, nilai tersebut mengindikasikan bagaimana faktor tersebut memiliki pengaruh terhadap kondisi eksisting perusahaan.
- Hitung *weighted score* dengan cara mengalikan masing masing bobot dan nilai.
- Jumlahkan *weighted score* untuk masing masing matrik EFE dan IFE.

2.7 Matrik SWOT-4K

Matrik SWOT-4K adalah sebuah alat yang digunakan untuk melihat kondisi perusahaan secara keseluruhan. Terdapat empat kuadran didalam matrik SWOT, kuadran I menggambarkan bahwa perusahaan dalam kondisi yang baik untuk memperbesar pertumbuhan perusahaan. Kuadran II menggambarkan perusahaan memiliki kondisi internal yang sangat baik namun menghadapi tantangan yang

cukup besar sehingga diperlukan perencanaan yang beragam. Kuadran I dan II memang berdasarkan lingkungan internal perusahaan yang cukup baik namun pada kondisi eksternal yang berbeda, sedangkan kuadran III dan IV menjelaskan perusahaan memiliki lingkungan internal yang lemah dan berada pada kondisi eksternal yang berbeda. Kuadran III menjelaskan perusahaan berada pada kondisi lingkungan internal yang lemah namun memiliki bisnis yang sangat berpeluang, sangat berbeda dengan Kuadran IV yang menjelaskan perusahaan memiliki lingkungan internal yang lemah dan memiliki banyak tantangan dari lingkungan eksternal.



Gambar 2. 4 Matrik SWOT-4K (Rangkuti, 2000)

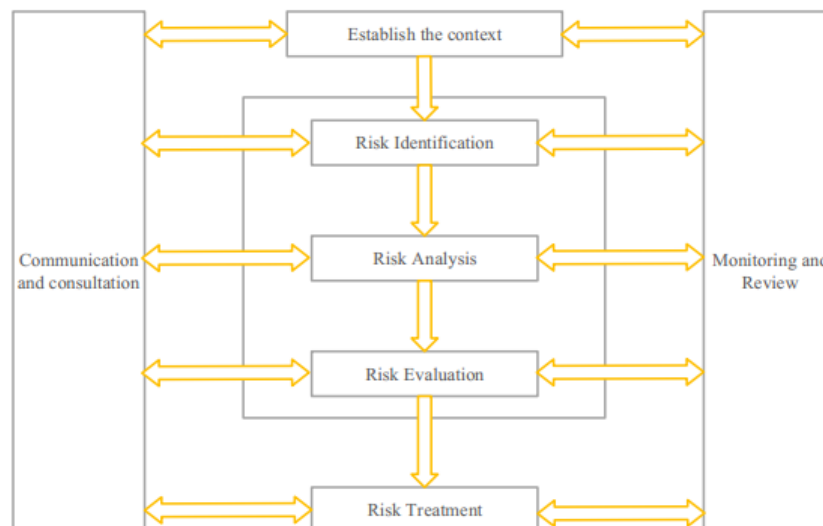
2.8 QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM adalah sebuah alat analisis yang digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi untuk mengoptimalkan hasil dari implementasi strategi tersebut (Zulkarnaen & Sutopo, 2013). Analisis ini berfungsi untuk memprioritaskan strategi secara objektif dengan mencocokkan faktor internal dan eksternal dengan alternatif strategi dari matrik TOWS. Langkah langkah dalam menggunakan QSPM diantaranya:

- Membuat daftar *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* pada sisi kiri kolom QSPM.
- Memberikan bobot masing masing faktor dengan menggunakan bobot yang sama pada EFE dan EFI.
- Menempatkan alternatif strategi pada sisi atas kolom QSPM.
- Memberikan *attractive score* (AS) untuk masing masing faktor eksternal dan internal.
- Menghitung *total attractive score* (TAS) dengan cara mengalikan AS dengan bobot masing masing faktor.
- Menjumlahkan TAS masing masing strategi untuk mendapatkan hasil akhir yang akan digunakan dalam prioritas QSPM.

2.9 Analisis Risiko

Menurut kamus besar bahasa indonesia (KBBI), risiko adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Keown & David (2000) mendefinisikan risiko sebagai hasil yang tidak diharapkan. Sebuah organisasi akan menggambarkan *framework* untuk mempermudah proses manajemen risikonya dengan menggunakan *risk architecture*, strategi, dan protokol organisasi. Terdapat beberapa langkah kerja (*framework*) dalam menganalisis risiko, diantaranya:



Gambar 2. 5 Framework Manajemen Risiko (Anityasari & Wessiani, 2011)

1. *Communicate and Consultation*

Keberhasilan dari penilaian risiko ditentukan oleh keterlibatan dari semua elemen yang terkait. Maka dari itu sangat penting untuk berkomunikasi dengan semua elemen untuk mempermudah proses penilaian risiko.

2. *Establish The Context*

Tahapan ini dilakukan dengan tujuan untuk mendefinisikan konteks dari pengukuran risiko. Beberapa hal yang perlu diperhatikan pada tahapan ini adalah visi misi perusahaan, strategi perusahaan, dan kebijakan perusahaan.

3. *Identify The Risk*

Tahap ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi. Tujuannya adalah untuk mengetahui sumber atau pusat utama dari risiko serta kejadian yang mengikuti. Masing-masing aspek bisa memiliki lebih dari satu risiko. Terdapat beberapa sumber yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi risiko diantaranya sejarah organisasi maupun pesaing, saran oleh ahli, wawancara, diskusi, survei, kuisisioner, dan *checklist*.

4. *Analyze The Risk*

Tahapan ini dilakukan dengan cara menilai risiko. Penilaian pada penelitian ini dilakukan dengan cara kualitatif dan menggunakan *expert judgement*. Responden diminta untuk mengisi sebuah kuesioner berupa skala likert. Skala 1 s.d. 5 digunakan untuk melihat frekuensi dan tingkat severitas risiko.

Tabel 2. 3 Skala *Probabilities* (Anityasari & Wessiani, 2011)

Skala	Kategori	Frekuensi kejadian
1	Sangat rendah	Kejadian hampir tidak pernah terjadi (0 - 1 kali)
2	Rendah	Kejadian jarang terjadi (2 – 3 kali)
3	Biasa	Kejadian pernah terjadi (4 – 5 kali)
4	Sering	Kejadian sering terjadi (6 – 7 kali)
5	Hampir Pasti	Kejadian hampir pasti terjadi (> 7 kali)

Tabel 2. 4 Skala *Consequences* (Anityasari & Wessiani, 2011)

Skala	Tingkat Dampak Risiko	Kategori
1	Dampak risiko tidak terasa sama sekali	Sangat rendah
2	Dampak risiko sedikit tidak terasa	Rendah
3	Dampak risiko terasa biasa	Biasa
4	Dampak risiko terasa signifikan	Tinggi
5	Dampak risiko terasa sangat signifikan	Katastropik

Berikut merupakan tingkat risiko dan juga aksi yang dibutuhkan. Jenis tingkat risiko dapat dibagi menjadi empat diantaranya *extreme risk*, *high risk*, *moderate risk*, dan *low risk*.

Tabel 2. 5 Tingkat Risiko dan Aksi yang Diperlukan (Anityasari & Wessiani, 2011)

Tingkat Risiko	Aksi yang diperlukan
<i>Extreme risk</i>	Perlu dilakukan aksi yang secepat mungkin
<i>High risk</i>	Diperlukan perhatian manajemen tingkat senior
<i>Moderate risk</i>	Tanggung jawab manajemen harus diperhatikan kembali
<i>Low risk</i>	Diatur oleh prosedur rutin

5. Risk Evaluation.

Pada tahapan ini dilakukan perancangan peta risiko, risiko digolongkan ke dalam empat golongan di antaranya *low risk*, *moderate risk*, *high risk*, dan *extreme risk*. Hal tersebut dilakukan untuk menentukan risiko mana yang dimitigasi terlebih dahulu.

		Severitas				
		S.Rendah (1)	Rendah (2)	Biasa (3)	Tinggi (4)	Katastropik (5)
Frekuensi	Hampir Pasti (5)					
	Tinggi (4)					
	Biasa (3)					
	Rendah (2)					
	S. Rendah (1)					

Extreme Risk	High Risk	Moderate Risk	Low Risk
-----------------	--------------	------------------	-------------

Gambar 2. 6 *Risk Mapping* (Anityasari & Wessiani, 2011)

6. *Risk Treatment*

Pada tahapan ini dilakukan penetapan langkah langkah yang digunakan untuk mengatasi risiko yang muncul. Berikut merupakan respon terhadap risiko:

- Dihindari : respon yang dilakukan dengan cara melakukan perubahan rencana untuk mengeliminasi risiko dan dampaknya.
- Dipindahkan : respon yang dilakukan dengan cara memindahkan risiko kepada pihak lain.
- Reduksi : respon yang dilakukan dengan cara mencari alternatif tindakan untuk mengurangi tingkat probabilitas dan konsekuensi dari risiko yang terjadi.
- Diterima : respon yang dilakukan dengan cara menerima risiko, tanpa melakukan perubahan pada penyusunan strategi.

Proses dari tahapan ini berlangsung setelah analisis risiko dilakukan.

2.10 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk memberikan peneliti sebuah acuan dalam membangun konsep pemikiran. Posisi penelitian akan di tampilkan pada tabel 2.6.

1. *Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran.* (Ghorbani, Raufirad, Rafiaani, & Azadi, 2015)

Penelitian ini mengevaluasi keadaan eksisting ekowisata pada Kaji Namakzar Wetland in South Khorasan Province, Iran dan mengembangkan strategi untuk pengembangan berkelanjutan. *Tool* yang digunakan dalam mengembangkan strategi adalah SWOT dan QSPM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kondisi eksisting dari kegiatan ekowisata tidak sejalan dengan kebutuhan pengembangan berkelanjutan, jika pengembang mampu menggunakan *strength* dan memanfaatkan *opportunity* yang ada, hal tersebut dapat memberikan efek yang positif terhadap pengembangan strategi berkelanjutan untuk ekowisata Kaji Namakzar Wetland.

Manfaat bagi peneliti : mendapatkan gagasan cara merancang strategi menggunakan SWOT, IFE, dan EFE

2. *Towards a common oil spill risk assessment framework Adapting ISO 31000 and addressing uncertainties.* (Neves, Pinardia, Martins, & Janeiro, 2015)

Penelitian ini membahas mengenai pentingnya untuk merancang sebuah metodologi dasar untuk menilai risiko tumpahan minyak (OSRA). ISO 31000 digunakan sebagai metode dasar untuk mendesain penilaian risiko OSRA. *Framework* tersebut dicoba pada tumpahan minyak yang terjadi di Lebanon. Hasil dari penelitian ini menghasilkan instrumen visual dari risiko, menggantikan penggunaan tingkat toleransi risiko, dan dengan menyoroti prioritas untuk melindungi dalam kasus tumpahan minyak.

Manfaat bagi peneliti : mendapatkan gagasan dan gambaran bagaimana cara untuk menilai sebuah risiko dengan menggunakan *framework* ISO 31000.

3. *Research on the recycling industry development model for typical exterior plastic components of end-of-life passenger vehicle based on the SWOT method.* (Hongshen & Ming, 2013)

Penelitian ini membahas mengenai evaluasi faktor eksternal dan internal pada industri daur ulang dengan menggunakan matrik EFE dan IFE. Hasil dari matrik tersebut menunjukkan bahwa industri daur ulang di Cina

memiliki peluang yang bagus untuk menangkap pasar. Dengan menggunakan *cross link strategic analysis* disusunlah strategi berdasarkan analisis SWOT.

Manfaat bagi peneliti : mendapatkan gagasan untuk menggunakan analisis SWOT, matrik EFE dan IFE untuk mengembangkan strategi

4. Manajemen Risiko Tahapan Pasca Merger (Studi Kasus : Penggabungan PT.X dengan PT.Y). (Suherman, 2015)

Penelitian ini mengidentifikasi risiko yang terjadi pada kasus penggabungan (merger) antara perusahaan PT. X dan PT. Y. Penilaian risiko dilakukan melalui model bisnis perusahaan. Framework yang digunakan dalam penelitian ini adalah AS/NZS 4360-1999 dalam menilai risiko yang timbul dari aktivitas merger tersebut. Tahapan dalam penelitian ini adalah Identifikasi kondisi kedua perusahaan, Identifikasi risiko pasca penggabungan, Identifikasi risiko *potential cause* dan *potential effect*, Analisis risiko, Pemetaan risiko, Penggolongan risiko, dan mitigasi dari risiko.

Manfaat bagi peneliti : mendapatkan gagasan bagaimana menganalisis risiko melalui model bisnis dari sebuah perusahaan dengan menggunakan *framework* AS/NZS 4360-1999.

5. Strategi pengembangan *brand image* untuk mendukung *revenue generation* Institut Teknologi Sepuluh Nopember sebagai perguruan tinggi negeri berbadan hukum. (Wisudaningtyas, 2016)

Penelitian ini mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember serta kondisi eksisting strategi *branding* yang telah diterapkan. Dengan menggunakan beberapa *tools* seperti IE Matrik, SWOT, *The triple helix*, dan *analytical hierarchy process* peneliti menganalisis potensi pengembangan strategi *branding*. Hasil dari penelitian ini adalah prioritas strategi dalam pengembangan *brand image* dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Manfaat bagi peneliti : Mendapatkan gagasan merancang potensi strategi dengan mempertimbangkan kondisi eksisting dari objek penelitian dengan menggunakan SWOT, AHP, IE Matrik.

6. *Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies.* (Amanullah, Aziz, Hadi, & Ibrahim, 2015)

Penelitian ini menganalisis model bisnis dari tiga perusahaan yang berbeda, dengan tujuan untuk membandingkan model bisnis yang paling baik diantara ketiga perusahaan tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Model Canvas*. Penelitian ini lebih fokus untuk membandingkan *key resources*, *value proposition*, dan *customer segments* dari BMC ketiga perusahaan tersebut.

Manfaat bagi peneliti : Mendapatkan gagasan bagaimana menganalisis kondisi internal dari suatu organisasi dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

Tabel 2. 6 Peta Riset

Metode Yang Digunakan	Tujuan Penelitian	
	Strategic Development	Risk Assessment
SWOT Analysis	Ghorbani & Raufriad (2015)	(x)
	Wisudaningtyas (2016)	
	Hongshen & Ming (2013)	
	Putra et al. (2016)	
IFE & EFE	Ghorbani & Raufriad (2015)	(x)
	Wisudaningtyas (2016)	
	Hongshen & Ming (2013)	
Business Model Canvas	França et al. (2015)	Suerman (2015)
	Amanullah et al. (2015)	(*)
	Putra et al. (2016)	
	(*)	
ISO 31000:2009	(x)	Neves et al. (2015)
		(*)
AS/NZS 4360:1999	(x)	Suerman (2015)

Keterangan : Tanda (x) menunjukkan tidak ada penelitian yang relevan karena metodenya tidak bisa digunakan. Tanda (*) menunjukkan ada peluang penelitian.

Berdasarkan peta penelitian yang telah dirumuskan, terdapat peluang penelitian pada pengembangan strategi dengan menggunakan *business model canvas* dan analisis SWOT serta analisis. Sehingga penelitian yang akan dilakukan berfokus pada pengembangan strategi dengan melibatkan BMC dan analisis risiko dari masing masing strategi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metode dan tahapan penelitian, detail pelaksanaan penelitian yang dapat dilihat pada *flowchart penelitian*, lokasi dan waktu dilakukan penelitian, desain riset, serta teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan.

3.1 Metode dan Tahapan Penelitian

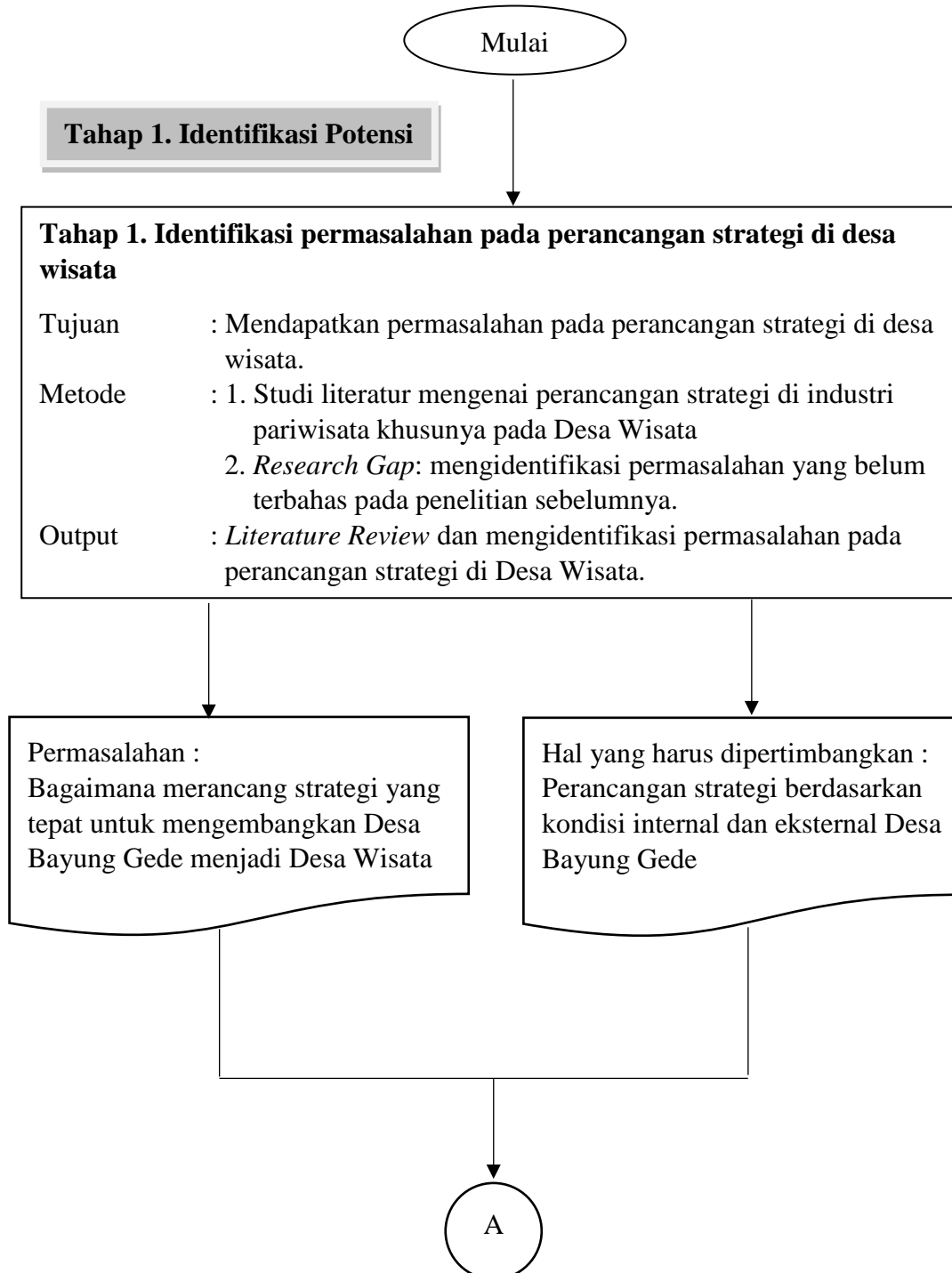
Tahapan awal dari penelitian ini dimulai dari mengidentifikasi permasalahan yang dilakukan dengan cara studi literatur mengenai perancangan strategi untuk desa wisata, sehingga terlihat masalah yang belum diangkat pada penelitian sebelumnya. *Output* dari tahapan ini adalah permasalahan pada perancangan strategi di desa wisata.

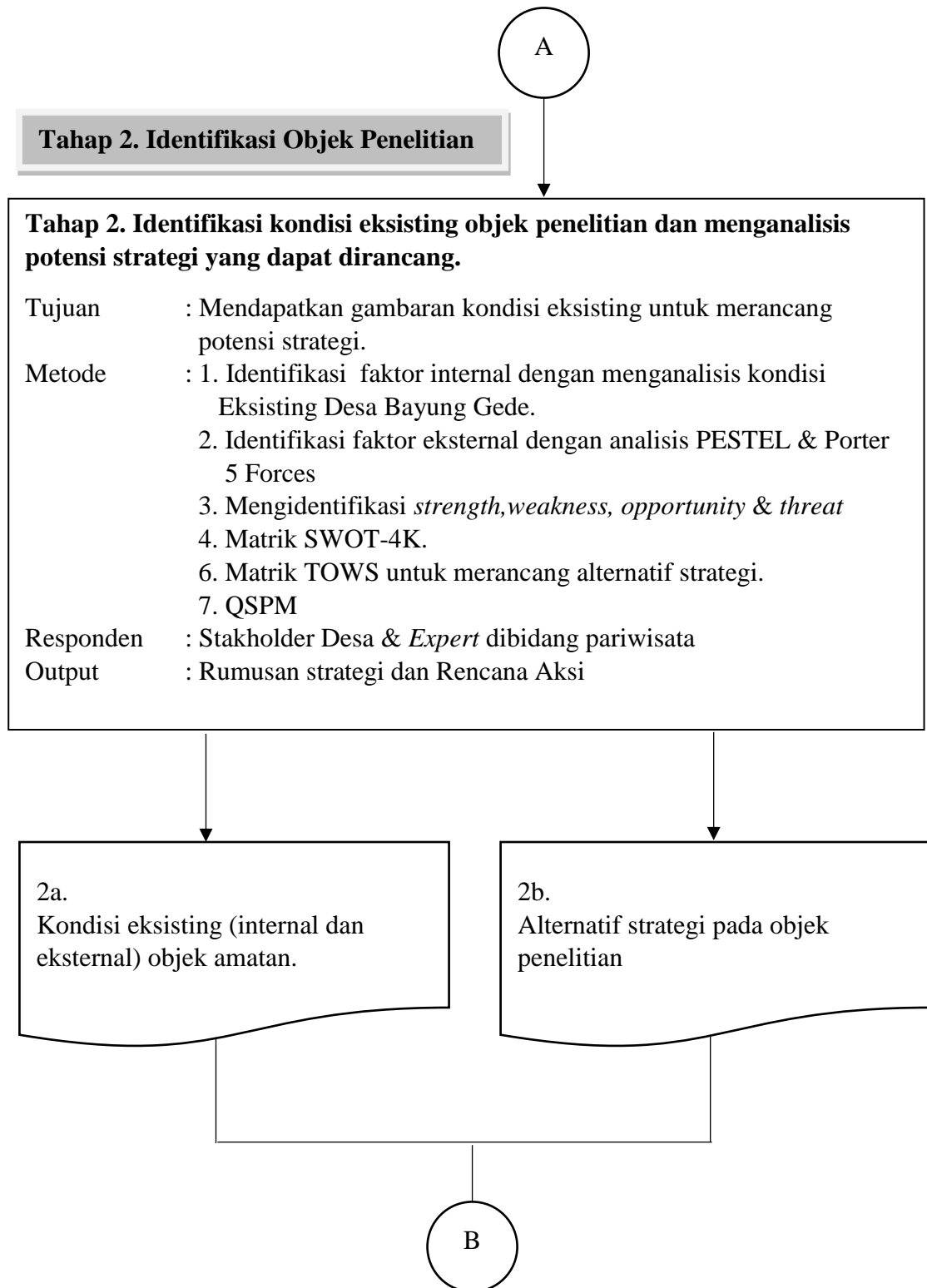
Tahapan selanjutnya adalah mengidentifikasi kondisi eksisting (internal & eksternal) objek penelitian. Identifikasi tersebut dilakukan untuk mengetahui *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*. Melalui faktor SWOT yang telah diidentifikasi akan dirumuskan strategi alternatif yang dapat diterapkan dalam pengembangan desa wisata. Analisis QSPM akan digunakan untuk mengurutkan strategi secara objektif. Responden pada tahapan ini adalah *stakeholder* desa & *expert* dibidang pariwisata. *Output* pada tahapan ini adalah strategi alternatif untuk pengembangan objek penelitian menjadi desa wisata.

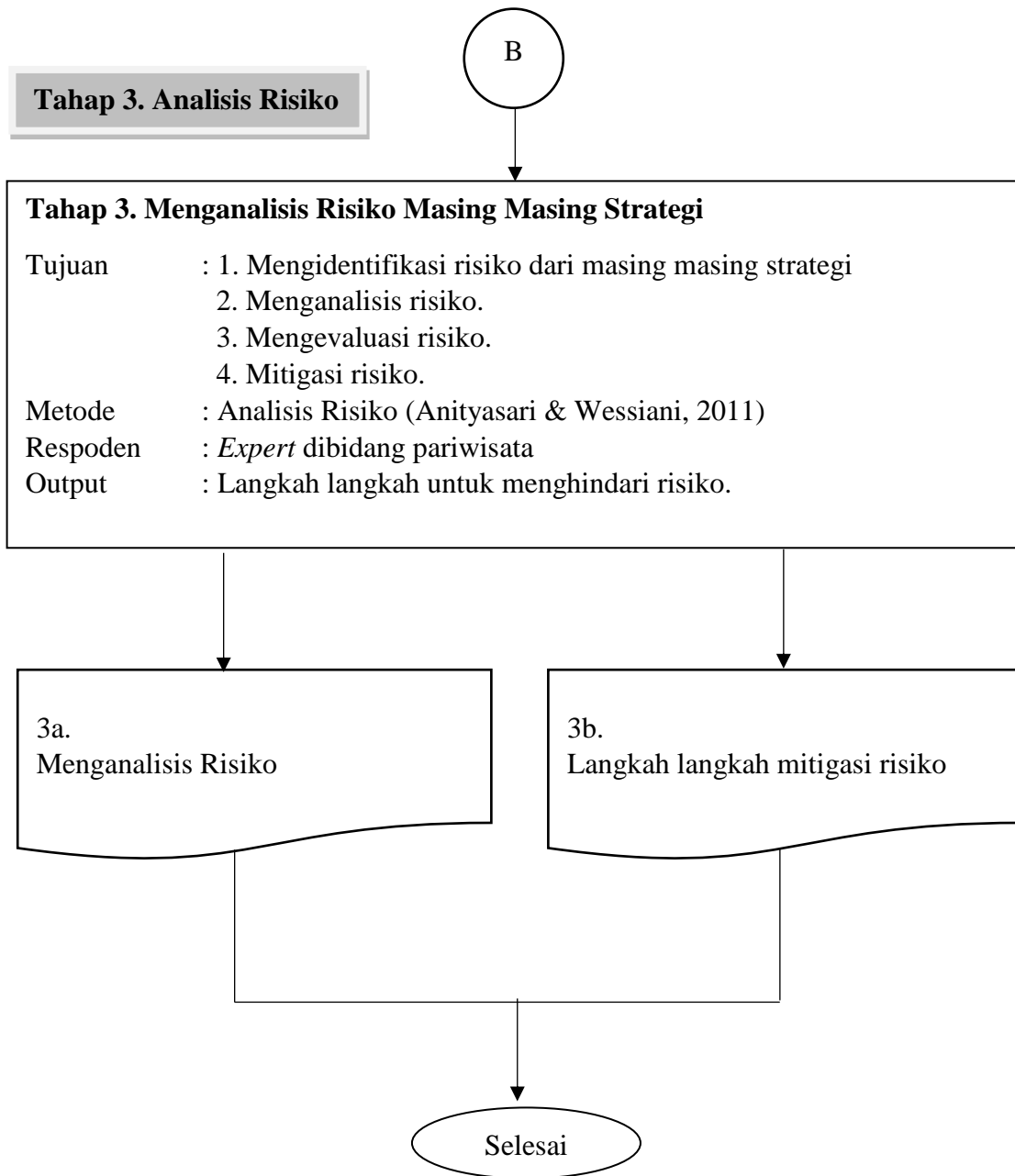
Tahap terakhir dari penelitian ini adalah menganalisis risiko yang mungkin muncul dari strategi dan menyiapkan langkah mitigasi, responden pada tahapan ini adalah *expert* dibidang pariwisata. Alur penelitian ini akan dijelaskan melalui *flowchart* pada subbab 3.2.

3.2 Flowchart Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan proses ketika penelitian ini berlangsung yang disusun secara sistematis.







Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Desa Bayung Gede, Kecamatan Kintamani, Kabupaten Bangli, Provinsi Bali. Penelitian akan dilaksanakan pada Bulan September 2016 sampai dengan Februari 2016. Rincian jadwal pengerjaan penelitian ini akan ditampilkan pada Tabel 3.1.

Gantt Chart Timeline Penyusunan Skripsi																								
Aktivitas	September				Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
Jumlah Minggu	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Observasi	■																							
Identifikasi Masalah	■	■																						
Studi Literatur	■	■	■		■	■	■																	
Identifikasi Metode Penelitian			■	■	■	■																		
Pengerjaan Proposal			■	■	■	■	■	■																
Seminar Proposal									■															
Revisi Proposal									■															
Observasi Lapangan 1										■	■													
Pengolahan Data											■													
Observasi Lapangan 2												■	■											
Pengolahan Data													■											
Observasi Lapangan 3													■	■										
Analisis Data														■										
Penyelesaian Laporan													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seminar Hasil																								■

Gambar 3. 2 Timeline Penyusunan Skripsi

3.4 Gambaran Objek Penelitian

Sugiyono (2010) mendefinisikan objek penelitian sebagai sasaran ilmiah untuk mengumpulkan data untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut Suharsimi (2006) objek penelitian adalah inti dari sebuah permasalahan yang ada. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa objek penelitian adalah sasaran ilmiah yang digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data.

Objek dari penelitian dari penelitian ini adalah Desa Bayung Gede yang terletak di wilayah Kelurahan Kintamani, Kabupaten Bangli, Provinsi Bali. Desa penglipuran berjarak 60 km dari Ibukota Provinsi Bali. Desa ini dapat diakses menggunakan mobil atau sepeda motor dengan kondisi jalan yang sudah diaspal. Kondisi lingkungan Desa Penglipuran dapat dilihat pada gambar 3.2.



Gambar 3. 3 Desa Bayung Gede

3.5 Desain Riset

Nazir (2003) mendefinisikan desain riset adalah proses yang diperlukan dalam merancang dan melaksanakan sebuah penelitian, yang dimulai dari tahap persiapan sampai dengan tahapan penyusunan laporan. Sedangkan menurut Husein (2005), desain penelitian adalah rencana yang disusun untuk menyelidiki pertanyaan-pertanyaan penelitian. Maka dapat ditarik kesimpulan desain riset merupakan rencana yang disusun untuk menyelesaikan permasalahan penelitian, dimulai dari tahap persiapan sampai dengan tahap penyusunan laporan.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut McMillan & Schaumacher (2003), penelitian kualitatif adalah sebuah pendekatan dengan cara bertatap muka langsung dan melakukan interaksi dengan sample pada obyek penelitian. Strauss & Frost (2003) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik. Penelitian ini bersifat *cross sectional* yang berarti dilakukan hanya pada saat tertentu dan tidak bersifat kontinu (*point time approach*) (Noatmodjo, 2002).

Berdasarkan sumbernya, data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, data ini tidak tersedia dalam bentuk arsip (Narimawati, 2008). Data primer dalam penelitian ini adalah kondisi eksisting dan permasalahan yang ada pada Desa Bayung Gede. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain dan biasa

sudah berbentuk publikasi (Santoso & Tjiptono, 2001). Data sekunder dalam penelitian ini adalah profil Desa Bayung Gede.

Metode yang digunakan dalam menentukan responden adalah *expert judgement*. Sugiyono (2006) mendefinisikan *expert judgement* sebagai responden yang memiliki keahlian dan kewenangan dalam hal tertentu, sehingga tidak semua orang mampu memenuhi kriteria tersebut. Responden pada penelitian ini diantaranya Kepala Desa Bayung Gede, Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli, Ketua Bali Villa Association, dan Ketua Himpunan Pramuwisata Indonesia Provinsi Bali. Pemilihan tersebut didasarkan bahwa responden memiliki informasi yang akurat mengenai kondisi eksisting desa, rencana pengembangan kawasan pariwisata di Kabupaten Bangli, serta memiliki kemampuan pengambilan keputusan dalam mengembangkan destinasi wisata baru.

3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Tahapan awal dalam pengolahan data menggunakan Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) dan EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) untuk melakukan pembobotan terhadap masing-masing faktor. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Tahap kedua adalah analisis potensi strategi pengembangan desa wisata yang didasarkan kondisi eksisting objek penelitian. Metode yang digunakan dalam tahapan ini adalah Matrik SWOT dan Matrik TOWS.

Tahapan dalam menggunakan Matriks IFE dan Matriks EFE dilakukan dengan cara :

1. Mengidentifikasi kondisi internal menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* dan untuk menentukan *Strength-Weakness* dan eksternal pendekatan PESTEL untuk *Opportunity-Threat*.
2. Memberikan pembobotan secara *pairwise comparison* terhadap *Strength-Weakness* menggunakan IFE dan pembobotan *Opportunity-Threat* menggunakan EFE .
3. Memberikan nilai masing-masing faktor internal dan eksternal, pada penelitian ini skala nilai yang digunakan adalah 1 sampai dengan 4.
4. Mengalikan bobot dengan nilai.
5. Menjumlahkan hasil perkalian bobot dengan nilai.

Setelah mendapatkan hasil penjumlahan, hasil dari penjumlahan faktor internal (EFI) dan faktor eksternal (EFE) dimasukkan kedalam Matrik SWOT. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui arah pengembangan strategi yang tepat untuk objek penelitian. Setelah mendapatkan alternatif strategi melalui matrik TOWS, analisis QSPM akan digunakan untuk mengurutkan prioritas alternatif strategi. Tahap terakhir akan dilanjutkan dengan menganalisis risiko dari masing masing alternatif strategi. Analisis risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi risiko yang mungkin muncul dari masing masing alternatif strategi.
2. Menilai risiko dilakukan dengan menggunakan kuesioner.
3. Mengelompokkan risiko dengan menggunakan *risk mapping*.
4. Membuat langkah mitigasi berdasarkan hasil *risk mapping*.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini akan menjelaskan mengenai pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan oleh penulis dalam melakukan penelitian.

4.1 Pengumpulan Data

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai data yang telah dikumpulkan dalam pelaksanaan penelitian. Data yang telah dikumpulkan berasal dari hasil wawancara dengan pihak desa dan *expert* dibidang pariwisata, dokumen, dan artikel yang berkaitan dengan pengembangan desa wisata yang didapat melalui internet.

4.1.1 Profil Desa

Desa Bayung Gede merupakan sebuah desa pegunungan kuno yang terletak di Kecamatan Kintamani, Kabupaten Bangli, Provinsi Bali. Desa Bayung Gede memiliki luas wilayah sebesar 1443 ha/m² dengan pembagian 26 ha/m² untuk pemukiman, 929,7 ha/m² digunakan untuk perkebunan, 6,5 ha/m² untuk kuburan desa, 26 ha/m² untuk halaman desa, 2 ha/m² untuk taman, 1,2 ha/m² untuk perkantoran, 419,6 ha/m² untuk huta desa, dan 32 ha/m² untuk prasarana umum. Rata rata pertumbuhan penduduk di desa ini sebesar 3,04% per tahun. Jumlah penduduk pada tahun 2015 sebesar 2.128 jiwa dengan jumlah kepala keluarga sebesar 560 KK. Saat ini Desa Bayung Gede menjadi salah satu desa yang memiliki daya tarik wisata dikawasan Kintamani, terutama bagi wisatawan yang menyukai wisata alam dengan menggunakan sepeda. Akses jalan menuju Desa Bayung Gede dapat diakses dengan mudah, infrastruktur jalan untuk menuju desa ini telah diperbaiki oleh pemerintah daerah untuk menunjang pertumbuhan pariwisata di desa tersebut.

4.1.1.1 Visi dan Misi Desa Bayung Gede

Desa Bayung Gede memiliki visi yaitu “terwujudnya Desa Bayung Gede yang bersih, aman, berbudaya religius dan didukung oleh SDM berkualitas”. Untuk mendukung ketercapaian visi tersebut, Desa Bayung Gede memiliki beberapa misi diantaranya;

- Peningkatan sarana prasarana ekonomi dan sosial budaya baik dari segi kuantitas maupun kualitas.
- Pengembangan ekonomi desa dengan memanfaatkan potensi masyarakat lokal.
- Peningkatan mutu pendidikan yang berlandaskan budaya dalam rangka membentuk masyarakat yang berkualitas.

Berdasarkan visi dan misi yang telah dirumuskan, berikut merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh Desa Bayung Gede.

- Membangun sarana prasarana yang dapat dipergunakan oleh masyarakat Desa Bayung Gede sebagai wadah untuk pengembangan *entrepreneuership*.
- Menjadikan Desa Bayung Gede sebagai desa wisata yang berbasis wisata budaya, wisata ternak, dan agrowisata.
- Memberdayakan masyarakat Desa Bayung Gede melalui pelatihan pelatihan agar siap menghadapi wisatawan asing.
- Meningkatkan pendapatan desa melalui pengembangan desa wisata.

Agar tercapainya tujuan tersebut, Desa Bayung Gede perlu merumuskan sasaran. Sehingga ketercapain dari masing masing tujuan terseput dapat dengan mudah terukur. Berikut merupakan sasaran dari masing masing tujuan;

Tabel 4. 1 Tujuan dan Sasaran Desa Bayung Gede

No	Tujuan	Sasaran
1	Membangun prasarana yang dapat dipergunakan oleh masyarakat Desa Bayung Gede sebagai wadah untuk pengembangan <i>entrepreneuership</i> .	<p>Di tahun 2019 terdapat 6 prasarana yang dapat digunakan masyarakat Desa Bayung Gede sebagai wadah usaha.</p> <hr/> <p>Sampai dengan tahun 2019 sebanyak 25% masyarakat Desa Bayung Gede mempergunakan prasarana yang telah dibangun sebagai wadah usaha.</p>
2	Menjadikan Desa Bayung Gede sebagai desa wisata yang berbasis wisata budaya, wisata ternak, dan agrowisata.	<p>Ditahun 2018 terdapat 5 wisata ternak yang dapat dinikmati wisatawan.</p> <hr/> <p>Terdapat agrowisata seluas 80 are ditahun 2019.</p> <hr/> <p>Terdapat 4 programwisata budaya yang dapat dinikmati oleh wisatawan</p>

3	Memberdayakan masyarakat Desa Bayung Gede melalui pelatihan agar siap menghadapi wisatawan asing.	Desa Bayung Gede mengadakan pelatihan sebanyak 3 kali setahun yang dimulai dari tahun 2018.
		Sebanyak 50% masyarakat Desa Bayung Gede mengikuti pelatihan yang diadakan.
4	Meningkatkan pendapatan desa melalui pengembangan desa wisata.	Setiap tahunnya Desa Bayung Gede mendapatkan pendapatan sebesar 100 juta rupiah melalui penjualan produk wisata.

4.1.1.2 Sejarah Desa Bayung Gede

Salah satu tokoh terkemuka di Desa Bayung Gede yang dikenal dengan nama *bendesa adat* menjelaskan bahwa nama Bayung Gede berasal dari dua suku kata, yaitu *bayu* yang berarti tenaga dan *gede* yang berarti besar. Nama tersebut memberikan sebuah penafsiran bahwa masyarakat dari Desa Bayung Gede adalah masyarakat yang pekerja keras. Pada awalnya, Desa Bayung Gede adalah kawasan hutan yang sangat lebat. Para pendiri Desa Bayung Gede yang terdiri dari 35 KK mengubah hutan tersebut menjadi sebuah pemukiman.

4.1.1.3 Sistem Mata Pencaharian

Mayoritas mata pencaharian yang dimiliki oleh masyarakat Desa Bayung Gede adalah Petani dan Peternak. Lahan yang dimanfaatkan untuk dijadikan pertanian dan perkebunan memiliki luas 929,7 ha/m² dari total wilayah desa seluas 1443 ha/m². Jumlah masyarakat Bayung Gede yang berprofesi sebagai petani sebanyak 865 orang yang terdiri dari 545 orang laki laki dan 320 orang perempuan.

Tabel 4. 2 Mata Pencaharian Masyarakat Desa Bayung Gede

Jenis Pekerjaan	Jumlah Orang	Persentase (%)
Petani	865	60,3%
Pegawai Negeri Sipil	8	0,6%
Pengrajin Industri Rumah Tangga	3	0,2%
Peternak	536	37,4%
Montir	1	0,1%
Pensiunan PNS/TNI/POLRI	4	0,3%
Pengusaha Kecil dan Mengengah	16	1,1%
Dosen	1	0,1%
Total	1434	100%

Mayoritas tanaman yang ditanam di tahun 2012 adalah tanaman jeruk keprok yang menghasilkan panen sebesar 17.300 ton/ha. Selain jeruk keprok, terdapat juga beberapa tanaman sayuran seperti tomat, sawi hijau, cabai, jahe, kunyit dan bawang. Kondisi Geografi Desa Bayung Gede yang terletak pada area yang memiliki tanah regosol vulkanik yang subur, namun tidak mampu menyerap air dengan maksimal. Hal tersebut menjadikan kawasan Desa Bayung Gede sangat cocok untuk ditanami jeruk dikarenakan tanaman jeruk tidak memerlukan banyak air untuk tumbuh. Area disekitaran Desa Bayung Gede dapat ditemukan hutan bambu yang dimanfaatkan oleh masyarakat desa sebagai bahan material bangunan. Karena mayoritas mata pencaharian masyarakat Desa Bayung Gede sebagai petani, tentunya kebutuhan akan pupuk sangat tinggi. Hal tersebut menyebabkan masyarakat aktif berprofesi sebagai peternak, kotoran dari ternak dapat dimanfaatkan sebagai pupuk kandang untuk tanaman. Masyarakat yang aktif sebagai peternak berjumlah 536 orang dengan mayoritas ternak sapi. Populasi hewan yang ditanam di desa tersebut adalah sapi yang berjumlah 994 ekor, ayam 3700 ekor, dan babi 800 ekor.

4.1.1.4 Organisasi dan Stratifikasi Sosial

Masyarakat di Desa Bayung Gede tergolong aktif dalam hal organisasi. Terdapat beberapa organisasi yang bergerak dibidang adat maupun keagamaan yang biasa disebut dengan *sekaa* (perkumpulan). Perkumpulan tersebut diantaranya;

- *Sekaa Truna Truni* (Perkumpulan Remaja)
- *Sekaa Subak* (Perkumpulan Petani)
- *Sekaa Ebar* (Bertugas sebagai penyedia konsumsi dalam upacara agama)
- *Sekaa Pecalang* (Bertugas menjaga keamanan desa)
- *Sekaa Baris & Barong* (Perkumpulan Penari)

Sistem pemerintahan yang digunakan oleh masyarakat Desa Bayung Gede terbagi menjadi dua yaitu sistem pemerintahan dinas dan sistem pemerintahan adat. Dalam hal ini pemerintah dinas memiliki keterkaitan dengan wilayah administratif Desa Bayung Gede yang dipimpin oleh seorang kepala desa atau lurah. Pemerintah dinas memiliki kewajiban untuk mengurus perihal administratif seperti perijinan, kependudukan, dan program pembangunan. Desa Bayung Gede terbagi menjadi

dua dusun atau banjar yaitu Banjar Bayung Gede dan Banjar Pedulu. Sistem desa adat adalah sebuah banjar adat yang bergerak dibidang keagamaan yang dipimpin oleh Bendesa Adat. Terdapat juga sistem organisasi dan stratifikasi sosial yang disebut *Ulu Apad*, yang terdiri dari 164 KK yang merupakan anggota inti (*krama desa ngarep*). Masyarakat yang berstatus sebagai *krama desa ngarep* memiliki kewajiban dan hak yang berbeda, khususnya dalam hal pelaksanaan upacara dan memiliki hak untuk menempati tanah miliki desa. Pengurus inti adat di Desa Bayung Gede terdiri dari 16 orang (*paduluan saih enembelas*), dan empat keluarga yang paling senior masing masing memiliki nama diantaranya

- *Jero Kebayan Muncuk* dan *Jero Kebayan Nyoman* yang memiliki tugas untuk memimpin upacara agama.
- *Jero Bahu Muncuk* dan *Jero Bahu Nyoman* yang bertugas untuk membantu atau mendampingi *jero kebyan*

Selanjutnya keluarga dengan posisi nomor lima sampai dengan nomor delapan menjadi *Jero Tanding* yang bertugas untuk menata dan membuat sarana upacara. Keluarga nomor sembilan sampai dengan enam belas menempati posisi sebagai *Pelancang* yang bertugas untuk membantu menyiapkan segala kebutuhan upacara. Seluruh anggota *krama desa ngarep* yang berjumlah 164 KK akan secara bergiliran mendapatkan kesempatan untuk menjabat di jajaran *paduluh saih enembelas*.

4.1.1.5 Kesenian

Desa Bayung Gede menyimpan beberapa budaya leluhur mereka dalam bentuk tarian. Tarian tersebut seringkali dipentaskan dalam pelaksanaan upacara agama, diantaranya;

- Tari Baris Jojor merupakan sebuah tarian yang dibawakan oleh sekelompok penari yang membawa senjata tombak dan ditarikan pada upacara agama yang dipersembahkan kepada dewa (*dewa yadnya*).
- Tari Baris Gede adalah sebuah tarian yang dibawakan oleh delapan sampai dengan empat puluh penari. Properti yang digunakan dalam tarian ini terdiri dari bermacam macam senjata diantaranya tombak, cakra, atau tameng. Tarian ini menggambarkan pengawal yang mengiringi para dewa serta menyambut para tamu.

- Tari Baris Bajra merupakan sebuah tarian baris dengan menggunakan properti senjata gada (*bajra*). Tarian ini biasanya ditarikan oleh penari dengan jumlah sebelas orang.
- Tari Baris Presi adalah sebuah tarian yang dibawakan oleh penari yang membawa senjata keris dan sebuah perisai. Tarian ini hanya dibawakan pada pelaksana upacara *dewa yadnya*.
- Tari Rejang merupakan sebuah tarian khusus yang dibawakan oleh remaja perempuan yang masih berstatus belum menikah. Tarian ini dilakukan secara berkelompok maupun masal yang ditunjukan untuk leluhur.

4.1.1.6 Sistem Religi

Agama yang dianut oleh masyarakat Desa Bayung Gede adalah mayoritas Hindu yang memiliki kepercayaan Bali *Mula* (kuno) yang sangat kuat yaitu ;

- Masyarakat Desa Bayung Gede kurang memiliki penamaan terhadap manifestasi Tuhan.
- Tidak adanya kremasi.
- Tidak menempatkan implementasi warna terhadap dewa dewi dalam pembuatan sesajen.
- Tidak terdapat kasta.
- Tidak memiliki ketabuan untuk memakan daging sapi.
- Tidak memiliki hubungan dengan para pendeta *brahmana*.

Masyarakat Desa Bayung Gede masih sangat mempertahankan konsep *animisme*, terbukti dengan adanya Pura Mertiwi yang terdapat disekeliling desa. Pura Mertiwi berasal dari kata *perthiwi* yang berarti dewi bumi sehingga makna yang dimiliki oleh Pura Mertiwi adalah Pura Bumi. Selain kepercayaan dinamisme masyarakat Desa Bayung Gede sangat kuat, karena dapat dijumpai banyak pura yang khusus ditunjukan untuk pemujaan leluhur. Kuantitas perbedaan pemeluk agama tidak terlalu banyak, namun hal tersebut membuktikan adanya keterbukaan masyarakat Desa Bayung Gede terhadap perbedaan budaya.

Tabel 4. 3 Populasi Umat Beragama Desa Bayung Gede

Agama	Jumlah Orang	Persentase (%)
Islam	3	0,14%
Hindu	2121	99,67%
Budha	4	0,18%
Total	2128	100%

Upacara agama yang dilakukan oleh masyarakat Desa Bayung Gede dengan mayoritas agama hindu terbagi menjadi 5 kategori utama diantaranya, upacara *dewa yadnya*, *pitra yadnya*, *rsi yadnya*, *manusa yadnya*, dan *bhuta yadnya*. Berikut merupakan penjelasan masing masing kategori.

- Upacara *Dewa Yadnya* adalah sebuah persembahan yang ditunjukan untuk para dewa sebagai wujud syukur. Upacara yang dilakukan dari bentuk yang paling sederhana sampai dengan tingkatan paling tinggi.
- Upacara *Pitra Yadnya* adalah sebuah upacara agama yang dalam pelaksanaannya ditunjukan kepada para leluhur yang diwujudkan dalam upacara ngaben (kematian).
- Upacara *Rsi Yadnya* merupakan sebuah persembahan yang ditunjukan kepada orang suci dan para guru. Didalam sistem pemerintahan Desa Bayung Gede yang menganut sistem *Jero Kebayan Muncuk* memiliki peran yang sangat penting dalam memimpin upacara agama yang berlangsung di Desa Bayung Gede. Sehingga dalam proses penyucian dan pembersihan kepada calon Jero Kebayan merupakan tanggung jawab dari pihak masyarakat desa.
- Upacara *Manusa Yadnya* adalah sebuah upacara agama yang bertujuan untuk kesejahteraan hidup manusia.. Upacara tersebut diwujudkan dalam upacara perkawinan dan *usaba lampuan* (perjodohan).
- Upacara *Bhuta Yadnya* merupakan sebuah persembahan suci yang ditunjukan kepada para *bhuta kala*, jin, atau kekuatan alam yang bersifat negatif dan perlu disucikan.

4.1.2 Identifikasi Faktor

Dalam penelitian ini, data untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal bagi Desa Bayung Gede telah dikumpulkan oleh penulis. Data yang

dikumpulkan merupakan analisis industri dengan menggunakan metode PESTEL dan *Porter 5 Forces* untuk mengidentifikasi faktor eksternal, sedangkan identifikasi faktor internal dilakukan menggunakan analisis *business model canvas*. Faktor tersebut diperoleh melalui wawancara yang dilakukan dengan;

- Pihak internal Desa Bayung Gede
- I Wayan Adnyana sebagai Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli
- Ngakan Kutha Parwatha sebagai Ketua DPRD Kabupaten Bangli
- I Made Gianyar selaku Bupati Kabupaten Bangli serta,
- Gusti Kompyang Aya selaku koordinator HPI Bali dan I Wayan Suteja selaku ketua Asosiasi Villa Bali sebagai ahli dibidang pariwisata.

Selain itu terdapat juga data sekunder berupa artikel yang diperoleh melalui internet untuk mendukung hasil analisis.

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan untuk melakukan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang akan dirumuskan kedalam analisis SWOT. Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk merumuskan peluang dan ancaman dengan menggunakan analisis PESTEL dan *Porter 5 Forces*. Sedangkan analisis lingkungan internal dilakukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan melalui 9 blok yang terdapat pada *business model canvas*.

4.2.1 Analisis PESTEL

a. Politik dan Legal

Dilantiknya Presiden Joko Widodo pada tanggal 20 Oktober 2014, memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap arah kebijakan pemerintah Indonesia. Salah satu program yang dicanangkan oleh pemerintahan Jokowi adalah membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya dana desa menjadi 46,9 triliun rupiah pada tahun 2016 yang pada tahun 2015 hanya sebesar 20,7 triliun rupiah, artinya setiap desa di Indonesia akan mengelola dana secara mandiri sekitar 500 sampai 800 juta tiap tahunnya. Pemerintahan Jokowi juga telah membuat rancangan sampai pada tahun 2017 dan dana desa akan ditingkatkan menjadi 81,1 triliun rupiah, sehingga masyarakat desa di Indonesia akan memiliki dana

mandiri sebesar 1 milyar yang dapat digunakan untuk pembangunan desa.

Dari segi kebijakan, pemerintah Indonesia melalui Kementerian Budaya dan Pariwisata telah mempersiapkan peraturan mengenai desa wisata yang tertuang di dalam Peraturan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata Nomor : PM.26/UM.001/MKP/2010 mengenai Pedoman Umum Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Wisata melalui Desa Wisata. PNPM Mandiri Pariwisata adalah salah satu program yang dirancang oleh pemerintah dengan tujuan untuk mengurangi kemiskinan melalui sektor pariwisata. Selain itu ditingkat daerah terdapat Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 16 Tahun 2009 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi Bali Tahun 2009-2029. Pada Pasal 12 Ayat 2 poin i, yang menyatakan bahwa pengembangan sektor kepariwisataan berlandaskan kebudayaan Daerah Bali, diarahkan ke bagian pariwisata berbasis masyarakat melalui pengembangan wisata perdesaan (desa wisata), wisata agro, wisata eko, wisata bahari, wisata budaya, dan wisata spiritual. I Made Gianyar selaku Bupati Bangli telah menetapkan 25 desa di Bangli untuk dikembangkan menjadi desa wisata, dan salah satunya adalah Desa Bayung Gede. 25 Desa yang telah ditetapkan tersebut akan lebih mudah berkembang menjadi desa wisata dikarenakan pembangunan akomodasi untuk wisata telah dilegalkan, investor dapat secara langsung memberikan dana, dan diprioritaskan oleh pemerintah daerah dari segi pendanaan dan pengembangan SDM. Ngakan Made Kutha Parwata sebagai Ketua DPRD Bangli menjelaskan bahwa DPRD akan lebih proaktif dalam menyerap aspirasi masyarakat Bangli sebagai bahan pertimbangan dalam mengusulkan kebijakan strategi terkait pembangunan desa wisata. DPRD Kabupaten Bangli juga menerapkan kebijakan *reward* bagi desa yang memiliki kinerja baik dalam hal pengembangan wisata.

Selain pemerintah terdapat juga organisasi yang bergerak diluar pemerintahan dengan sebutan LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) atau NGO (*Non Government Organization*), yang memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan situasi politik dan ekonomi. Mayoritas NGO yang berada di Provinsi Bali memiliki fokus yang berbeda-beda, mulai dari lingkungan,

pariwisata, dan kesehatan. *Bali Tourism Board* (BTB) merupakan sebuah NGO yang bergerak dibidang pariwisata dengan tujuan untuk membantu pengembangan pariwisata bali yang berkelanjutan. BTB membawahi sembilan asosiasi yang terdiri dari ;

- Perhimpunan Hotel & Restoran Indonesia (PHRI), Regional Bali
- *Association of Indonesian Tour and Travel Agencies* (ASITA), Regional Bali
- Himpunan Pramuwisata Indonesia (HPI), Regional Bali
- Persatuan Angkutan Pariwisata Bali (PAWIBA)
- *Society of Indonesian Professional Convention Organizers* (SIPCO), Regional Bali
- *Indonesian Tourist Attraction Organization* , Regional Bali
- Gabungan Usaha Wisata Bahari dan Tirta Indonesia (GAHAWISRI), Regional Bali
- *Pacific Asia Travel Association* (PATA), Regional Bali dan Nusa Tenggara
- *Bali Village Tourism Marketing and Promotion Association*

BTB melalui asosiasi *Bali Village Tourism Marketing and Promotion* mendukung pengembangan desa wisata dengan cara membantu aktivitas promosinya. Aktivitas promosi yang dilakukan berupa kegiatan *expo* yang dilakukan di Singapura dan Jepang yang bertujuan untuk memperkenalkan desa wisata kepada wisatawan asing.

Namun jika dilihat, sektor pariwisata tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan politik dalam negeri namun juga kebijakan politik luar negeri. Mengingat wisatawan yang berkunjung ke Bali mayoritas adalah wisatawan asing. Salah satu kebijakan politik luar negeri yang dapat berpengaruh adalah *travel warning*. *Travel warning* adalah sebuah himbauan atau larangan yang dikeluarkan sebuah negara untuk warga negaranya untuk tidak bepergian ke sebuah negara atau wilayah tertentu. Negara yang mengeluarkan *travel warning* kepada Indonesia adalah Australia. *Travel warning* tersebut dikeluarkan pada tanggal 25 februari 2016 dan ditunjukan kepada kawasan timur Indonesia seperti Sulawesi Tengah, Papua, dan

Papua Barat, ketiga daerah tersebut disinyalir rawan konflik sejak Juli 2009. Selain ketiga daerah tersebut, pemerintah Australia juga mewaspadaikan warga negaranya untuk sementara waktu tidak mengunjungi Bali karena adanya indikasi terorisme. Ketika terjadinya bom Bali II pada tahun 2005, pemerintah Australia seketika itu memberlakukan *travel warning* yang menyebabkan anjloknya kunjungan wisatawan ke Bali sebesar 30,85%. Maka dari itu mengingat wisatawan Australia merupakan salah satu wisatawan terbanyak yang mengunjungi Bali tentunya akan memberikan dampak yang buruk terhadap perkembangan pariwisata Bali.

b. Ekonomi

Pariwisata merupakan industri yang menjadi lokomotif penggerak ekonomi nasional. Devisa yang dihasilkan dari industri ini menempati posisi no 4 dengan total sumbangan sebesar 11.166 juta USD pada tahun 2014.

Tabel 4. 4 Penyumbang Devisa Menurut Komoditas

Jenis Komoditas	Nilai (Juta USD)
Minyak & Gas Bumi	30.318,80
Batu Bara	20.819,30
Minyak Kelapa Sawit	17.464,90
Pariwisata	11.166,13
Pakaian Jadi	7.450,90
Karet Olahan	7.021,70
Makanan Olahan	6.486,80
Alat Listrik	6.259,10
Tekstil	5.379,70
Kayu Olahan	3.914,10
Bahan Kimia	3.853,70
Kertas dan Barang dari Kertas	3.780,00

Sumber : Kementrian Pariwisata, 2016

Maka dari itu perlu adanya pengembangan pariwisata yang lebih baik untuk meningkatkan devisa negara melalui industri tersebut. Desa wisata merupakan salah satu bagian dari pariwisata Indonesia yang cukup berpotensi untuk dikembangkan. Kekayaan budaya dan alam Indonesia sangat mendukung tumbuhnya desa wisata. Kabupaten Bangli merupakan salah satu kabupaten yang memanfaatkan desa wisata untuk meningkatkan

pendapatan asli daerahnya (PAD). Desa wisata menempati peringkat no 2 sebagai penyumbang pendapatan di sektor pariwisata. Pariwisata khususnya industri desa wisata juga memiliki *multiplier effect* yang sangat besar. Berkembangnya desa wisata juga ikut mendorong perkembangan lini bisnis lainnya seperti *homestay*, souvenir, pertanian, peternakan, dan membuka berbagai lapangan kerja dan usaha baru.

Adanya peningkatan pendapatan perkapita masyarakat Indonesia merupakan sinyal yang baik bagi pariwisata Indonesia. Tercatat dari tahun 2013 sampai dengan 2015, pendapatan perkapita masyarakat Indonesia mengalami peningkatan yang cukup baik. Pendapatan perkapita masyarakat Indonesia yang pada tahun 2013 tercatat sebesar Rp 38,37 juta pertahun, mengalami peningkatan sebesar Rp 41,9 juta pertahun di tahun 2014 dan sebesar Rp 45,18 di tahun 2015. Meningkatnya pendapatan perkapita akan berdampak terhadap peningkatan konsumsi masyarakat di suatu negara. Hal tersebut tentunya berdampak positif terhadap pariwisata, peluang masyarakat untuk berwisata akan meningkat. Sedangkan untuk tingkat inflasi di Indonesia di tahun 2014 tercatat sebesar 8,4%, di tahun 2015 sebesar 3,4%, dan di tahun 2016 tercatat 3%. I Wayan Adnyana menyatakan bahwa tingkat inflasi di Indonesia tidak berdampak secara langsung dengan perkembangan desa wisata. Sama halnya dengan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, jika rupiah melemah secara teori wisatawan asing akan lebih diuntungkan. Namun dalam kenyataannya *spending* yang dilakukan oleh wisatawan asing tidak mengalami perubahan yang signifikan.

Tabel 4. 5 Kedatangan Wisatawan Domestik ke Bali

Kuartal	2013	2014	2015
Q1	1.227.278	1.069.484	1.515.038
Q2	1.644.755	1.371.367	1.751.403
Q3	1.826.744	2.142.328	1.998.530
Q4	2.277.759	1.811.128	1.882.129
Total	6.976.536	6.394.307	7.147.100

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Bali

Tabel 4.4 memperlihatkan terjadinya peningkatan kunjungan wisatawan domestik ke Bali di tahun 2013 sampai dengan tahun 2015. Hal

tersebut adalah salah satu pengaruh dari meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat Indonesia. *Demand* pariwisata Bali yang kian meningkat merupakan sebuah peluang bagi pelaku pariwisata Bali. Sehingga diperlukan pengembangan obyek wisata yang lebih komperhensif untuk menjaga pariwisata Bali tetap kompetitif.

c. Sosial

Perkembangan sebuah industri di sebuah negara sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial masyarakat dalam negeri maupun internasional. Populasi merupakan salah satu aspek yang sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan sebuah sektor pariwisata khususnya desa wisata. Salah satu dampak sosial yang dapat mempengaruhi desa wisata adalah trend populasi. Diperkirakan hingga tahun 2020, 55,19% populasi masyarakat Indonesia berpusat diperkotaan. Hal tersebut merupakan sebuah keuntungan bagi masyarakat pedesaan karena jumlah penduduk yang tinggal dikota semakin banyak, tentunya *demand* akan wisata pedesaan akan meningkat. Hal tersebut dapat dimanfaatkan masyarakat pedesaan untuk menarik lebih banyak wisatawan domestik untuk berkunjung ke desa wisata.

Tabel 4. 6 Proyeksi Populasi Rural dan Kota di Indonesia

	2000	2005	2010	2015	2020
Populasi Rural (% Populasi total)	58,2	53,99	50,45	47,4	44,81
Populasi Kota (% Populasi total)	41,80	46,01	49,55	52,60	55,19

Sumber : IMF.

Perubahan *lifestyle* masyarakat Indonesia yang mulai mengarah *back to nature* adalah salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan desa wisata. Dalam melakukan aktifitas wisata, masyarakat Indonesia cenderung memiliki objek wisata yang jauh dari suasana perkotaan. Selain itu beberapa aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat perkotaan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kunjungan ke desa wisata. Beberapa aktivitas tersebut seperti *study tour*, studi banding yang dilakukan pihak pemerintah, dan *tour* yang dilakukan oleh komunitas atau perkantoran. Dengan adanya wisata pedesaan, masyarakat perkotaan

memiliki lebih banyak pilihan obyek wisata dan mengenal lebih dekat suasana pedesaan. Sedangkan karakteristik wisatawan internasional yang memiliki minat untuk berkunjung ke desa wisata adalah wisatawan yang berasal dari kawasan eropa, amerika, dan australia dengan rentang umur 40 tahun ke atas. Mereka lebih menikmati wisata budaya dan alam dan menghindari wisata dikawasan perkotaaan.

d. Teknologi

Perkembangan teknologi memberikan dampak yang sangat besar dalam perkembangan sebuah bisnis. Hadirnya sebuah teknologi membuat proses dalam sebuah bisnis lebih efektif dan efisien. *Website* merupakan salah satu bentuk dari evolusi teknologi yang memberikan dampak signifikan dalam aktivitas pemasaran. Penggunaan *website* sebagai media untuk pemasaran memiliki beberapa kelebihan diantaranya;

- Tidak dibatasi oleh geografi sehingga aktivitas pemasaran dapat dilakukan secara global.
- Hasil dapat diukur dengan jelas.
- Dapat dilakukan dengan cepat dan instan.

Banyak pelaku bisnis disemua kategori industri jasa dan manufaktur mulai menggunakan *website* sebagai salah satu media pemasaran. Terdapat juga sebuah bisnis yang mengandalkan *website* sebagai produk utama. Salah satu jenis usaha yang menjalankan bisnisnya secara tradisional sebelum adanya situs web adalah *travel agent*. Konsumen dari bisnis yang bergerak di bidang travel tentunya tidak hanya pada satu area, namun berasal dari seluruh dunia. Provinsi Bali yang merupakan salah satu daerah yang terkenal karena pariwisatanya memiliki *travel agent* sebanyak 396 *travel* yang telah terdaftar di *Association of The Indonesian Tours And Travel Agencies* (ASITA). Masing masing dari travel tersebut sudah memiliki website untuk mempermudah aktivitas pemasaran. Terdapat juga sebuah bisnis travel yang menggunakan *website* sebagai inti utama dari bisnis mereka yang disebut dengan OTA (*Online Travel Agency*). Agoda.com , Booking.com, Tripadvisor, dan Zicasso merupakan perusahaan internasional yang berkedak di OTA. Perusahaan tersebut tidak hanya

menjual sebuah paket wisata, tiket pesawat, dan fasilitas booking hotel, namun mereka juga menawarkan sebuah fitur review yang dapat digunakan oleh pengunjung website untuk melihat obyek wisata yang berada diseluruh dunia. Melalui fitur review tersebut, pengunjung website dapat memperoleh informasi lengkap tentang obyek wisata. Maka dari itu, keberadaan OTA adalah sebuah peluang yang dapat dimanfaatkan untuk membantu aktivitas pemasaran bagi mereka yang bergerak dibidang pariwisata.

e. Lingkungan

Dalam menjalankan sebuah bisnis, aspek lingkungan menjadi sangat penting ketika sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan sangat bergantung dengan kondisi alam sekitar. Pada industri desa wisata, peternakan dan pertanian merupakan komoditas utama yang menjadi penopang keberlangsungan desa wisata. Maka dari itu iklim dan kesuburan tanah memiliki peran yang sangat penting. Berdasarkan aspek topografi, Kabupaten Bangli terletak diketinggian 100 – 2.152 meter dpl. Kabupaten Bangli memiliki iklim tropis, dengan suhu udara berkisar 15° – 30° C. Penggunaan lahan wilayah Kabupaten Bangli mayoritas digunakan untuk sektor pertanian dan peternakan dengan persentase; kebun campuran 45,55%, hutan negara 17,94%, perkebunan 14,52%, permukiman dengan pekarangannya 6,38%, lahan kering 5,84%, persawahan 5,55%, dan hutan rakyat 4,4%. Sehingga aktivitas utama yang dilakukan oleh masyarakat di Kabupaten Bangli adalah bertani dan beternak. Polusi yang dihasilkan tidak terlalu berdampak signifikan terhadap kerusakan lingkungan karena aktivitas industri manufaktur hampir tidak dapat ditemui.

Namun kondisi lingkungan Indonesia secara keseluruhan berada pada tingkat yang harus sangat diwaspadai. Bloomberg merilis sebuah artikel yang menyebutkan Indonesia berada pada posisi 8 sebagai negara dengan tingkat polusi paling mematikan. Ini dikarenakan kebakaran hutan yang terjadi di kawasan pulau Kalimantan dan Sumatra, serta aktivitas industri manufaktur di Indonesia. *Lifestyle* masyarakat Indonesia yang lebih menyukai bepergian dengan menggunakan kendaraan pribadi merupakan salah satu penyebab penurunan kualitas udara karena gas emisi yang

dihasilkan. Untuk mencegah bertambahnya kerusakan lingkungan pemerintah sebagai regulator telah menetapkan peraturan mengenai perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup yang bertujuan untuk mengurangi kerusakan hutan yang dilakukan oleh masyarakat sendiri. Peraturan tersebut tertuang pada UU 32 Tahun 2009 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 tahun 2012. Diharapkan dengan berlakunya peraturan tersebut, masyarakat akan lebih takut untuk merusak hutan di Indonesia.

4.2.2 Analisis Porter 5 Forces

a. Threat of New Entrants

Untuk memulai sebuah bisnis sangat perlu mempertimbangkan *barrier* atau hambatan yang ada. Hambatan tersebut bisa berupa kebijakan, modal dan teknologi yang dibutuhkan. Melalui analisis PESTEL pada poin politik dan legal, dapat ditarik kesimpulan kebijakan pemerintah sangat mendukung adanya desa wisata. Pemerintah sebagai pihak fasilitator, pertahunnya memberikan dana sebesar 1 miliar rupiah kepada desa yang dapat digunakan untuk pengembangan pariwisata. Teknologi yang digunakan pada industri desa wisata mayoritas penggunaannya berhubungan dengan aktivitas peternakan dan pertanian. Teknologi yang digunakan cenderung mudah untuk didapatkan dipasaran seperti traktor, bibit tanaman, serta alat pertanian dan peternakan.

Dari segi pendanaan, pihak swasta sangat mudah masuk untuk berperan sebagai investor. Tentunya dengan batasan bahwa keuntungan yang didapat dari desa wisata digunakan untuk kepentingan masyarakat desa dan pengembangan desa sendiri tanpa melakukan eksploitasi berlebihan terhadap lingkungan dan budaya. Sehingga setiap desa di Bali memiliki kesempatan untuk berkembang menjadi desa wisata tanpa hambatan. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *threat of new entrant* pada industri desa wisata sangat tinggi.

b. Rivalry Among Existing Competitors

Pada tahun 2015, pertumbuhan pariwisata Indonesia mengalami peningkatan yang cukup baik sebesar 7,2% dibandingkan dengan ASEAN

sebesar 5,1%. Hal tersebut dipengaruhi oleh industri yang berkembang didalam pariwisata Indonesia dan salah satunya adalah desa wisata. Meningkatnya pertumbuhan sebuah industri tentunya akan membuat persaingan yang ada didalam industri tersebut menjadi lebih kompetitif.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik pada tahun 2011, tercatat Indonesia memiliki 78.609 desa yang terbagi menjadi desa tepi laut dan bukan tepi laut. Dari jumlah tersebut, hanya 10 desa yang berhasil berkembang menjadi desa wisata unggulan, diantaranya;

1. Desa Trunyan, Bali
2. Desa Wisata Dieng Kulon, Jawa Tengah
3. Desa Wisata Bejiharjo, Daerah Istimewa Yogyakarta
4. Desa Wisata Brayut, Daerah Istimewa Yogyakarta
5. Desa Wisata Karangbanjar, Jawa Tengah
6. Desa Ubud, Bali
7. Desa Wisata Banjarsari, Daerah Istimewa Yogyakarta
8. Desa Wisata Penglipuran, Bali
9. Desa Wisata Nglanggeran, Daerah Istimewa Yogyakarta
10. Desa Wisata Pentingsari, Daerah Istimewa Yogyakarta

Sedangkan pada tahun 2013, Badan Pusat Statistik mencatat terdapat 716 desa di Provinsi Bali dan hanya 5 desa yang berhasil berkembang menjadi desa wisata unggulan, diantaranya;

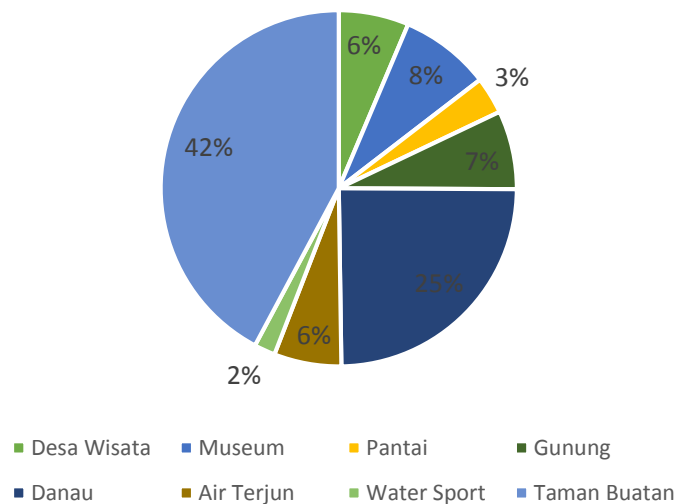
1. Desa Penglipuran, Kabupaten Bangli
2. Desa Trunyan, Kabupaten Bangli
3. Desa Ubud, Kabupaten Gianyar
4. Desa Tenganan, Kabupaten Karangasem
5. Desa Batubulan, Kabupaten Gianyar.

Dilihat secara umum, karakteristik desa wisata di Indonesia khususnya di Bali menawarkan hal yang hampir mirip seperti tradisi, budaya, dan pemandangan alam. Namun karena jarak antar lokasi satu desa wisata dengan desa wisata lainnya berjauhan, persaingan yang terjadi tidak *head to head*. Selain itu Desa Bayung Gede yang termasuk salah satu desa tua di Bali memiliki *value* lebih yang dapat ditawarkan kepada wisatawan.

Seperti kekayaan budaya yang tidak dapat dijumpai pada desa wisata lainnya. Maka dari itu ketika Desa Bayung Gede berkembang menjadi desa wisata, terdapat 5 kompetitor utama yaitu Desa Penglipuran, Desa Trunyan, Desa Ubud, Desa Tenganan, dan Desa Batubulan. Maka dapat disimpulkan tingkat persaingan pada industri desa wisata di Bali masih pada tingkat sedang.

c. *Threat of Substitutes*

Persaingan yang terjadi pada sebuah industri tidak hanya terjadi pada produk sejenis, namun juga berasal dari produk yang berbeda namun memiliki fungsi yang sama (produk substitusi). Pada industri desa wisata, terdapat beberapa produk pengganti seperti pantai, museum, gunung, taman buatan, danau, air terjun, dan *water sport*. Maka dari itu dapat disimpulkan produk pengganti dari desa wisata jumlahnya sangat banyak, sehingga wisatawan memiliki banyak pilihan untuk berwisata dan mudah untuk ditemui. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik pada tahun 2015, berikut merupakan pembagian *marketshare* obyek wisata di Bali.



Gambar 4. 1 Market Share Obyek Pariwisata Bali (BPS, 2015)

Desa wisata memiliki *marketshare* sebesar 6% dan taman buatan memiliki *marketshare* sebesar 42%. Namun, jika dibandingkan antara desa wisata dengan produk substitusi yang sudah dikomersilkan, desa wisata

menawarkan biaya yang lebih murah. Produk yang ditawarkan pada industri desa wisata mayoritas berasal dari masyarakat desa dan dijual langsung masyarakat tanpa melalui perantara. Berikut merupakan objek wisata yang memiliki pengunjung terbanyak dan menjadi produk pengganti Desa Bayung Gede.

Tabel 4. 7 Objek Wisata di Bali

No	Kategori Objek Wisata	Nama Objek Wisata
1	Danau	Danau Tamblingan, Danau Beratan
2	Museum	Museum Lemayur, Museum Bali, Museum Sidik Jari, Museum Rudana, Museum Antonio Blanco, Museum Subak
3	Air Terjun	Air Terjun Gitgit, Air Terjun Munduk, Air Terjun Les
4	Pantai	Pantai Delobrawah, Pantai Kuta, Pantai Sanur, Pantai Lovina, Pantai Candi Kesuma
5	Water Sport	Bali Safari and Marine Park, Rafting Adventure, Rafting Sobek, Waterboom, Bali Bounty Cruise
6	Gunung	Gunung Kawi, Gunung Batur, Gunung Agung
7	Taman Buatan	Mangrove, Taman Ayun, Taman Nusa, Taman Ujung, Taman Nasional Bali Barat, Bedugul, Kebun Raya Eka Karya, Taman Kupu Kupu Lestari

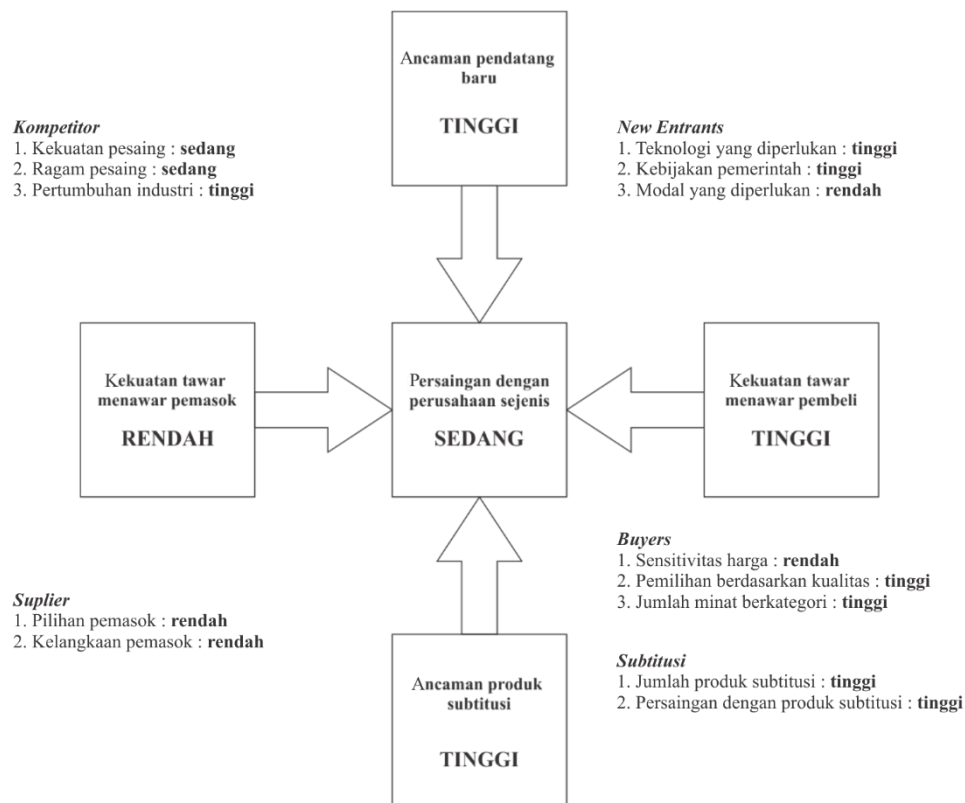
Sehingga dapat disimpulkan, ancaman produk pengganti pada industri pariwisata dapat dikatakan tinggi.

d. *Bargaining Power of Suppliers*

Perkembangan sebuah sektor bisnis tentunya tidak bisa lepas dari pemasok. Pada industri desa wisata, peran pemasok menjadi sangat penting untuk memenuhi kebutuhan wisatawan yang berkunjung. Kebutuhan tersebut bisa berupa souvenir, makanan minuman, tempat menginap, atraksi wisata dan hal tersebut cenderung diproduksi sendiri oleh masyarakat desa. Bahan baku utama untuk memproduksi produk tersebut biasanya dapat dengan mudah untuk ditemui dan didapatkan. Masyarakat desa tidak terlalu bergantung pada satu pemasok saja, karena bahan baku yang dibutuhkan dapat dibeli pada pemasok lainnya. Pemasok untuk desa wisatanya diantaranya pemasok pupuk, pemasok makan ternak, pemasok untuk aksesoris souvenir, serta pemasok bahan baku makanan dan minuman. Maka dari itu *bargaining power of suppliers* pada industri ini sangat rendah.

e. *Bargaining Power of Buyers*

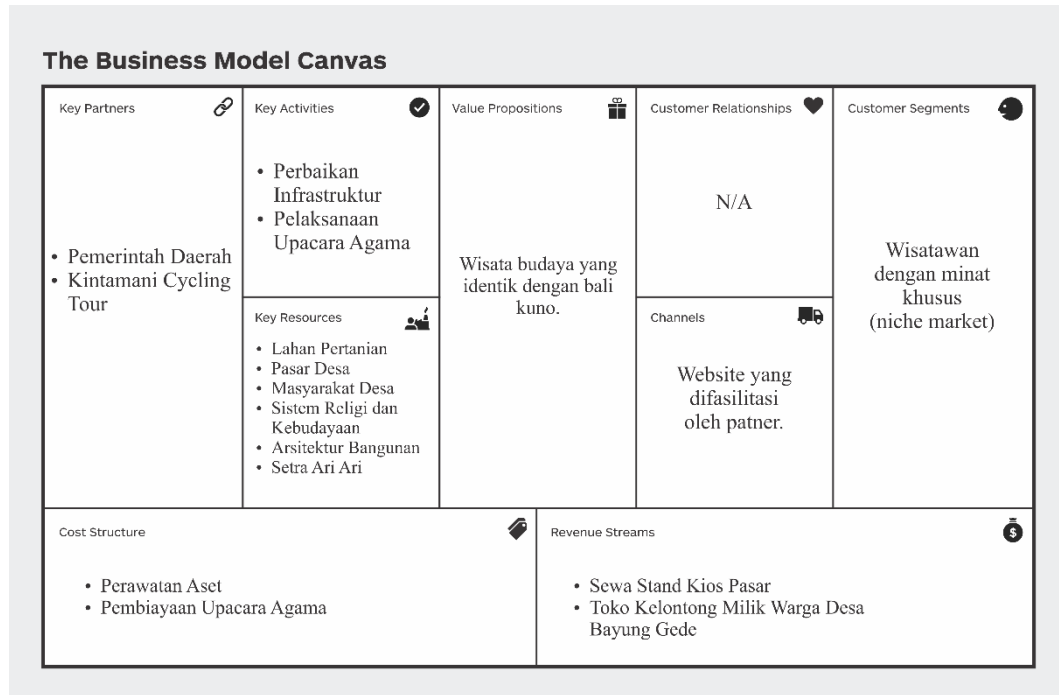
Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa produk yang ditawarkan oleh desa wisata memiliki harga yang lebih murah dibandingkan produk pengganti wisata lainnya. Wisatawan sebagai konsumen dalam industri ini cenderung tidak sensitif terhadap harga yang produk yang ditawarkan. Namun, pada sektor pariwisata khususnya desa wisata terdapat banyak pesaing dan produk pengganti yang dapat dipilih oleh wisatawan sebagai alternatif untuk berwisata. Sehingga dapat dikatakan bahwa *bargaining power of buyers* pada industri ini tinggi.



Gambar 4. 2 Analisis Porter 5 Forces Industri Pariwisata di Bali

4.2.3 Analisis Model Bisnis

Analisis model bisnis yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode *business model canvas* (BMC). Terdapat 9 blok yang menjelaskan secara keseluruhan bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi beroperasi. Analisis pada sub bab ini akan menjelaskan bagaimana BMC eksisting Desa Wisata Bayung Gede.



Gambar 4. 3 BMC Eksisting Desa Bayung Gede

a. *Customer Segment*

Desa Bayung Gede merupakan salah satu desa yang berada di Kabupaten Bangli. Dengan menggunakan kendaraan, desa tersebut dapat ditempuh dalam waktu 10 menit dari obyek wisata Kintamani. Aktivitas yang biasa dilakukan oleh wisatawan yang berkunjung ke Desa Bayung Gede adalah bersepeda mengelilingi desa dan melihat obyek wisata kuburan ari ari.



Gambar 4. 4 Aktivitas *cycling* di Desa Bayung Gede

Wisatawan yang datang berkunjung, diarahkan oleh pemandu wisata yang berasal dari kintamani *cycling tours*. Karakteristik wisatawan yang berkunjung ke Desa Bayung Gede rata rata berumur 30 tahun dan berasal dari negara Australia, Jerman dan Belanda. Wisatawan dengan karakteristik tersebut lebih menyukai wisata yang jauh dari kawasan perkotaan. Mereka lebih menikmati berpetualang di lingkungan pegunungan dan pedesaan yang sejuk dan tenang (wisata minat khusus). Sehingga *customer segment* dari Desa Bayung Gede dapat dikategorikan kedalam *niche market*.

b. *Value Proposition*

Mayoritas wisatawan yang berkunjung ke Desa Bayung Gede tertarik dengan arsitektur bangunan dan kuburan ari-ari di desa, tidak hanya itu budaya dan upacara keagamaan di Desa Bayung Gede yang tergolong unik merupakan salah satu daya tarik wisatawan untuk datang bersepeda. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai yang ditawarkan oleh Desa Bayung Gede adalah budaya dan tradisi unik desa kuno di Bali.

c. *Channels*

Channels pada *business model canvas* menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan menjangkau segmen pelanggan untuk mengantarkan *value proposition*. Berdasarkan tipenya *channels* dapat dibagi menjadi 2 tipe yaitu *channel* yang difasilitasi usaha sendiri atau difasilitasi oleh patner. Desa Bayung Gede tidak memiliki *channels* yang dapat digunakan untuk menjangkau wisatawan. Maka dari itu *channel* yang digunakan sebagai media untuk menjangkau wisatawan masih difasilitasi oleh patner. *Channel* tersebut adalah website yang dimiliki oleh kintamani *cycling tour*.

d. *Customer Relationship*

Belum terdapat *customer relationship* yang dilakukan dengan wisatawan.

e. *Revenue Stream*

Pemasukan utama yang diperoleh Desa Bayung Gede berasal dari penyewaan kios pasar desa. Setiap bulannya, warga yang menyewa kios diwajibkan untuk membayar biaya sewa sebesar Rp. 250.000. Jumlah kios yang tersedia sebanyak 15 kios, sehingga setiap bulan pendapatan yang didapatkan berjumlah ± Rp. 3.750.000. Sebanyak 75% dari total pendapatan digunakan untuk kepentingan operasional pasar desa, dan 25% sisanya dimasukkan kedalam kas desa. Sehingga *revenue stream* dari Desa Bayung Gede dapat dikategorikan kedalam *renting fee*. Selain itu pendapatan yang diperoleh masyarakat desa disektor pariwisata hanya melalui hasil dagang yang diperjual belikan pada toko kelontong. Biasanya wisatawan yang berkunjung akan membeli makanan ringan dan minuman yang tersedia. Kurangnya produk wisata yang ditawarkan membuat lemahnya pendapatan dari sektor pariwisata, sehingga sangat diperlukan pengembangan produk wisata di Desa Bayung Gede.

f. *Key Resources*

Sumber daya kunci yang dimiliki oleh Desa Bayung Gede untuk mendukung aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat desa salah satunya lahan pertanian seluas 48 hektar. Status kepemilikan lahan tersebut dimiliki oleh desa namun dikelola masyarakat untuk dijadikan lahan pertanian dan peternakan. Mayoritas tanaman yang ada pada lahan pertanian adalah jeruk keprok dengan total panen di tahun 2012 sebesar 17.300 ton. Selain itu terdapat variasi tanaman sayur diantaranya tomat, sawi hijau, cabai, jahe, kunyit dan bawang. Didalam area Desa Bayung Gede terdapat sebuah lahan yang pada awalnya akan dikembangkan sebagai fasilitas umum yang dapat digunakan oleh warga maupun wisatawan. Namun karena biaya pembangunan untuk fasilitas tersebut dialihkan untuk perbaikan jalan, sehingga rencana pembangunan fasilitas tersebut untuk sementara dihentikan. Selain itu terdapat pasar desa yang merupakan sumber

pendapatan utama Desa Bayung Gede. Disisi sumber daya manusia Desa Bayung Gede memiliki 2.128 penduduk yang memiliki mata pencaharian dengan mayoritas sebagai petani dan peternak, sehingga banyak dapat ditemui peternakan milik warga yang terletak didalam rumah dan di area pertanian. Karena mayoritas dari masyarakat desa berprofesi sebagai petani dan peternak, warga yang memiliki kemampuan dibidang pariwisata sangat terbatas sehingga pengembangan desa wisata di Desa Bayung Gede menjadi terhambat. Keunikan dari Desa Bayung Gede yang menjadi aset non fisik dan daya tarik wisatawan adalah arsitektur rumah masyarakat desa yang memiliki bentuk yang sama.



Gambar 4. 5 Arsitektur Bangunan Desa Bayung Gede

Terdapat juga tradisi unik lainnya yang hingga sekarang masih dilestarikan, diantaranya pelaksanaan upacara kematian yang terletak pada proses penguburan jenazahnya. Jenazah perempuan dikuburkan dengan terlentang menghadap langit. Hal tersebut menggambarkan bahwa perempuan merupakan simbolik dari ibu pertiwi (bumi). Untuk jenazah laki laki dikuburkan dengan telungkup menghadap tanah yang menggambarkan laki laki sebagai langit yang selalu menghadap bumi. Terdapat juga tradisi untuk meletakkan ari-ari bayi yang baru lahir disebuah area yang dinamakan kuburan ari ari. Ari-ari yang baru lahir ditempatkan pada batok kelapa yang kemudia digantung di pohon pada area tersebut. Thomas E Reuter & Margaret Maed dalam bukunya yang berjudul “*Custodians of The Sacred Mountains : Budaya dan Masyarakat di Pegunungan Bali*” mengatakan bahwa Desa Bayung Gede merupakan induk dari beberapa desa kuno lainnya yang terdapat di Kabupaten Bangli seperti Desa Penglipuran, Desa Sekardadi, dan Desa Bonyoh.

g. Key Activities

Key Activities menjelaskan aktivitas penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk tetap menjaga bisnis tetap berjalan. Aktivitas utama yang dilakukan oleh masyarakat Desa Bayung Gede diantaranya;

- Perbaikan Infrastruktur seperti akses jalan, perbaikan taman, dan perawatan obyek wisata.
- Pelaksanaan upacara agama untuk tetap menjaga tradisi yang diwariskan oleh leluhur.

Secara tidak langsung aktivitas tersebut memiliki dampak terhadap pariwisata Desa Bayung Gede. Perbaikan infrastruktur dilakukan untuk memberikan kenyamanan wisatawan yang berkunjung, sedangkan pelaksanaan upacara agama yang dilakukan untuk tetap menjaga keunikan yang dimiliki oleh desa tersebut.

h. Key Partnerships

Desa Bayung Gede tentunya membutuhkan kerjasama dari berbagai pihak untuk menunjang keberlangsungan desa. Kerja sama yang dijalin diantaranya dengan Pemerintah Kabupaten Bangli dan Kintamani *Cycling Tour*. Peran yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Bangli tidak hanya sebagai regulator, namun setiap tahunnya pemerintah memberikan dana sebesar 1,3 Milyar rupiah yang khusus digunakan dengan pembagian sebagai berikut

- 30% untuk penyelenggaraan pemerintahan desa,
- 20% untuk pembinaan dan pemberdayaan masyarakat,
- 50% untuk pembangunan desa.

Kerjasama dibidang pariwisata hanya dilakukan dengan Kintamani *Cycling Tour* dan belum maksimal. Hal tersebut dikarenakan belum adanya kontrak atau kerja sama tertulis antara *Cycling Tour* dengan Desa Bayung Gede. Sehingga Desa Bayung Gede tidak mendapatkan keuntungan finansial dari kerjasama tersebut. Padahal terdapat 12 *cycling tour* yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan Desa Bayung Gede

i. Cost Structure

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan akan membutuhkan biaya. Aktivitas utama yang terdapat di Desa Bayung Gede adalah perbaikan struktur dengan tujuan perawatan aset. Terdapat juga aktivitas pelaksanaan upacara yang pastinya menghasilkan biaya. Jika dilihat dari tujuan utama dari biaya yang dikeluarkan adalah untuk mempertahankan nilai yang ditawarkan kepada wisatawan. Terawatnya aset yang dimiliki oleh desa akan berbanding lurus dengan kenyamanan wisatawan yang berkunjung. Pelaksanaan upacara agama yang notabenenya sebuah kewajiban, secara tidak langsung memiliki tujuan untuk menjaga budaya yang telah diwariskan secara turun temurun dari leluhur. Maka dari itu biaya yang dikeluarkan oleh Desa Bayung Gede dapat dikategorikan kedalam *value-driven*.

BAB V

ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini akan menjelaskan analisis data dan pembahasan untuk menjawab permasalahan yang diangkat di dalam penelitian

5.1 Identifikasi Lingkungan Desa Bayung Gede

Dalam proses perumusan strategi pada penelitian ini, akan dimulai dengan mengidentifikasi lingkungan Desa Bayung terlebih dahulu. Lingkungan desa yang telah teridentifikasi terbagi menjadi dua bagian utama yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Identifikasi lingkungan eksternal dilakukan untuk merumuskan peluang dan ancaman. Sedangkan identifikasi lingkungan internal dilakukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan. Perumusan strategi bertujuan untuk mendukung pengembangan Desa Bayung Gede menjadi desa wisata.

5.1.1 Identifikasi Lingkungan Eksternal

Dalam mengidentifikasi lingkungan eksternal Desa Bayung Gede, penulis menggunakan analisis PESTEL (Politik-Legal, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan) dan analisis *Porter 5 Forces*. Analisis tersebut dilakukan untuk melihat bagaimana faktor eksternal (*opportunity & threat*) dapat mempengaruhi perumusan strategi. Untuk mendukung hasil analisis, penulis melakukan wawancara dengan *stakeholder* Desa Bayung Gede dan *expert* dibidang pariwisata yang telah dijelaskan pada sub bab 4.1.2.

Faktor peluang (*opportunity*) yang teridentifikasi diantaranya;

- a. Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.

Pemerintah Kabupaten Bangli yang berperan sebagai *regulator* sangat mendukung pengembangan desa wisata melalui kebijakan-kebijakan yang ada. Kebijakan tersebut berupa penetapan 23 desa yang ditetapkan sebagai desa wisata dan Desa Bayung Gede salah satunya. Selain itu DPRD Kabupaten Bangli berusaha lebih proaktif untuk menyerap aspirasi masyarakat sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan terkait desa wisata. Dari segi dana, pemerintah memberikan sumbangan sebesar 1,3 Milyar rupiah yang

diberikan setiap tahunnya untuk mendukung operasional desa dan pengembangan desa wisata.

- b. Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali

Badan Pusat Statistik Provinsi Bali mencatat terjadinya peningkatan kunjungan wisatawan dari kawasan eropa dan australia ke Bali. Hal tersebut merupakan sebuah peluang yang sangat baik untuk dimanfaatkan dalam pengembangan obyek wisata baru. Hadirnya obyek wisata baru dapat memperbanyak pilihan untuk wisatawan yang berlibur ke Bali dan membuat pariwisata Bali lebih kompetitif di dunia Internasional.

- c. Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri.

Peningkatan kunjungan wisatawan tidak hanya berasal dari mancanegara, namun wisatawan domestik tercatat mengalami peningkatan dari tahun 2013 sampai dengan 2015. Peningkatan tersebut tentunya dapat dimanfaatkan bagi bisnis yang bergerak di sektor pariwisata untuk mendapatkan segmen pelanggan baru.

- d. Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.

Proyeksi yang diperhitungkan oleh International Monetary Fund (IMF) menggambarkan bahwa akan terjadi dinamika trend populasi masyarakat Indonesia. Diproyeksikan pada tahun 2020, 55,19% populasi masyarakat Indonesia berpusat diperkotaan. Perubahan kondisi sosial tersebut merupakan sebuah cerminan bahwa masyarakat perkotaan di Indonesia akan semakin banyak, hal tersebut tentunya akan berdampak dengan situasi perkotaan yang semakin sesak dan padat. Sangat berbanding terbalik dengan suasana pedesaan yang sangat jauh dari situasi tersebut. Hal inilah yang dapat dimanfaatkan bagi masyarakat di lingkungan pedesaan untuk menawarkan lingkungan pedesaan yang sangat nyaman dan tenang sebagai salah satu jenis wisata.

- e. Keberadaan *Online Travel Agency* (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai media promosi secara online.

Aktivitas pemasaran sangat perlu dilakukan untuk menunjang *sustainability* dari sebuah bisnis. Keberadaan *Online Travel Agency* dapat dimanfaatkan sebagai media untuk melakukan pemasaran desa wisata. Hal tersebut dikarenakan banyak wisatawan asing maupun domestik yang memanfaatkan OTA untuk mencari informasi mengenai obyek wisata yang ada di Bali.

- f. NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.

Non-Governmental Organization (NGO) atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) merupakan sebuah asosiasi atau perkumpulan yang didirikan oleh masyarakat dengan tujuan tertentu. *Bali Tourism Board* (BTB) merupakan salah satu NGO yang bergerak dibidang pariwisata. Gusti Kompyang Aya selaku koordinator HPI Bali menjelaskan bahwa, BTB memiliki kefokuskan untuk membantu pengembangan pariwisata bali dan mengenalkan pariwisata bali kepada masyarakat dunia. Gusti Kompyang Aya juga menjelaskan seluruh asosiasi yang bergerak dibidang pariwisata sangat mendukung pengembangan desa wisata. Karena dengan berkembangnya desa wisata, budaya bali akan tetap terjaga dan hal tersebut merupakan *nilai* yang ditawarkan oleh pariwisata bali selain keindahan alamnya.

- g. Terdapat 12 *cycling tour* di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa.

Mayoritas kegiatan yang dilakukan oleh wisatawan yang berkunjung ke Desa Bayung Gede adalah bersepeda keliling desa. *Cycling tour* yang berada dikawasan Kintamani mengarahkan wisatawan yang menggunakan jasa mereka untuk mengunjungi Desa Bayung Gede. Hal tersebut merupakan peluang yang cukup baik jika dimanfaatkan untuk menambah pendapatan desa. Dengan memberlakukan tiket masuk atau kerja sama dengan *cycling tour* yang berada di Kintamani. Desa Bayung Gede akan memiliki penghasilan tambahan yang dapat digunakan untuk menunjang operasional desa.

- h. Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.

Bali memiliki 396 *travel agent* yang telah terdaftar di *Association of the Indonesian Tours & Travel Agencies* (ASITA). Keberadaan *travel agent* dapat dimanfaatkan untuk menjalin kerjasama. Sehingga peluang wisatawan asing dan domestik untuk melakukan kunjungan langsung ke Desa Bayung Gede lebih besar.

Faktor ancaman (*threat*) yang teridentifikasi diantaranya;

- a. Tindakan terorisme yang memicu travel warning dari negara lain.

Aksi Bom Bali yang terjadi pada tahun 2002 dan tahun 2005 merupakan sebuah aksi terorisme yang memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap pariwisata Bali. Ketika terjadi bom bali, kunjungan wisatawan ke bali anjlok sampai dengan 30,85%. Hal tersebut dikarenakan keraguan wisatawan terhadap keamanan dan pemberlakuan *travel warning* dari beberapa negara. Pemberlakuan *travel warning* oleh beberapa negara dilakukan karena tindakan terorisme serta untuk menjaga keamanan warga mereka.

- b. Persaingan industri pariwisata di Bali sangat tinggi.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, obyek wisata yang berada di Provinsi Bali digolongkan kedalam beberapa kategori, diantaranya; desa wisata, danau, museum, air terjun, pantai, *water sport*, dan taman buatan. Desa wisata memiliki *market share* sebesar 2%. Banyaknya obyek wisata membuat persaingan yang terjadi sangat tinggi. Maka dari itu perlunya pengembangan obyek wisata baru yang menawarkan hal yang unik dan menarik agar dapat menarik perhatian wisatawan untuk berkunjung.

- c. Peningkatan pencemaran lingkungan di Indonesia.

Keberadaan desa wisata sangat dipengaruhi terhadap kondisi alam karena kelebihan yang ditawarkan pada bisnis desa wisata adalah suasana pedesaan yang asri, sejuk, serta kaya akan warisan budaya. Kondisi lingkungan di Indonesia beberapa tahun terakhir semakin mengkhawatirkan. Hal ini dibuktikan dengan publikasi yang diterbitkan oleh situs bloomberg menyatakan bahwa Indonesia berada di posisi no 8 sebagai negara dengan tingkat polusi paling mematikan. Ini disebabkan karena terjadinya kebakaran hutan

dibeberapa wilayah di pulau sumatra dan kalimantan. Serta aktivitas industri yang berpusat di pulau Jawa.

5.1.2 Evaluasi Faktor Eksternal

Evaluasi faktor eksternal dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh eksternal pada industri pariwisata dapat berdampak pada pengembangan strategi desa wisata. Nilai pembobotan dari masing masing faktor akan menunjukkan posisi kuadran EFE pada Matrik SWOT. Pembobotan dilakukan dengan cara *pairwise comparison* menggunakan *software expert choice*. Setiap faktor akan diberikan *rating* atau nilai yang kemudian dikalikan dengan bobot sehingga menghasilkan nilai pembobotan.

Tabel 5. 1 Matrik Evaluasi Faktor Eksternal Desa Bayung Gede

Faktor Eksternal		Skor		Bobot	Skor X Bobot
		Opportunity (+ 1 s/d + 4)	Threat (- 1 s/d - 4)		
Opportunity					
O1	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.	+4.0		0,17	0,68
O2	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.	+3.0		0,10	0,29
O3	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri.	+2.5		0,04	0,10
O4	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.	+2.5		0,04	0,10
O5	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai media promosi secara online.	+4.0		0,08	0,34

O6	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.	+3.5		0,06	0,21
O7	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa	+3.5		0,11	0,37
O8	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.	+2.5		0,07	0,17
Threat					
T1	Tindakan terorisme yang memicu travel warning dari negara lain.		-4.0	0,20	-0,82
T2	Persaingan industri pariwisata di Bali sangat tinggi		-2.5	0,08	-0,19
T3	Peningkatan pencemaran lingkungan di Indonesia.		-2.0	0,05	-0,10
Total				1	1,15

Dari hasil Matrik EFE dapat disimpulkan bahwa faktor peluang yang paling berpengaruh dalam pengembangan strategi desa wisata adalah O1 Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan, sedangkan faktor ancaman yang dapat mempengaruhi adalah T1 Tindakan terorisme yang memicu travel warning dari negara lain. Melalui hasil perhitungan matrik EFE diperoleh nilai sebesar 1,15 yang berarti terdapat banyak peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan Desa Bayung Gede menjadi desa wisata.

5.1.3 Identifikasi Lingkungan Internal

Identifikasi lingkungan internal dari Desa Bayung Gede dilakukan dengan menggunakan pendekatan *business model canvas*. Data mengenai BMC eksisting Desa Bayung Gede diperoleh melalui hasil wawancara dengan Kepala Desa Bayung Gede.

Faktor kekuatan (*strength*) yang teridentifikasi diantaranya;

- a. Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata.

Dari total lahan pertanian seluas 929,7 ha/m², lahan seluas 48 ha/m² merupakan aset milik desa. Status kepemilikan lahan tersebut adalah milik desa dan dikelola oleh masyarakat untuk dijadikan lahan pertanian. Penggunaan lahan tersebut sangat berpotensi untuk dapat dikembangkan sebagai agrowisata, mengingat Desa Bayung Gede merupakan salah satu desa penghasil jeruk keprok dikawasan Kintamani.

- b. Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.

Mayoritas tanaman yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede adalah tanaman jeruk keprok dengan total hasil panen sebesar 17.300 ton di tahun 2012. Desa Bayung Gede sangat dikenal sebagai penghasil jeruk keprok. Hal tersebut dapat dimanfaatkan untuk menunjang pengembangan wisata agro dengan spesialisasi tanaman jeruk.

- c. Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede.

Selain tanaman jeruk, terdapat juga beberapa tanaman lain seperti tomat, sawi hijau, cabai, kunyit dan jahe. Variasi tanaman pada pertanian masyarakat dapat dimanfaatkan untuk variasi wisata agro. Sehingga terdapat pilihan wisata agro lainnya yang tidak hanya sebatas pada satu tanaman.

- d. Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.

Selain memiliki mata pencaharian sebagai petani, masyarakat Desa Bayung Gede mayoritas berprofesi sebagai peternakan. Hampir setiap warga desa memiliki peternakan sapi, babi, atau ayam. Selain untuk diperdagangkan, kotoran dari hewan ternak tersebut dapat dijadikan sebagai pupuk kandang

mengingat kebutuhan akan pupuk sangat tinggi untuk menunjang pertanian mereka.

- e. Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.

Sebagai salah satu desa tua di bali, Desa Bayung Gede dikenal memiliki budaya tradisional yang mencerminkan bali kuno. Baik dari segi pelaksanaan upacara, stratifikasi sosial, hingga arsitektur bangunan rumah masyarakatnya. Selain itu terdapat kuburan ari ari yang merupakan warisan leluhur Desa Bayung Gede dan tidak dapat ditemui di desa lainnya.

- f. Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.

Kintamani sebagai salah satu obyek wisata yang terkenal di Bali memiliki daya tarik wisatawan yang sangat tinggi. Obyek wisata kintamani dapat ditempuh dalam waktu 10 menit dari Desa Bayung Gede dengan menggunakan kendaraan. Lokasi dari Desa Bayung Gede yang sangat strategis, karena jarak yang tidak terlalu jauh dari obyek wisata Kintamani serta jalur tempuh hanya pada satu arah sehingga wisatawan yang ingin berkunjung tidak akan mengalami kesulitan

- g. Memiliki lingkungan yang tenang, bebas polusi dan jauh dari keramaian kota.

Desa Bayung Gede merupakan sebuah desa pegunungan yang terletak di Kabupaten Bangli. Suhu di area Kabupaten Bangli berkisar $15^{\circ} - 30^{\circ} \text{C}$ dengan mayoritas penggunaan lahan untuk sektor pertanian dan peternakan. Sehingga aktivitas utama yang dilakukan oleh penduduk di Kabupaten ini adalah bertani dan beternak. Maka dari itu, Suasana di Desa Bayung Gede sangat jauh dari kesan perkotaan dan memiliki suhu yang sangat sejuk.

- h. Terdapat lahan kosong di dalam lingkungan desa yang dapat dikembangkan sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan.

Untuk meningkatkan kepuasan wisatawan yang berkunjung, perlu adanya fasilitas pendukung yang berada disekitar lingkungan desa. Fasilitas tersebut bisa berupa *rest area* ataupun toko souvenir.

Faktor kelemahan (*weakness*) yang teridentifikasi diantaranya;

- a. Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.

Sebagian besar mata pencaharian yang dimiliki oleh masyarakat Desa Bayung Gede adalah petani dan peternak. Hal ini membuat masyarakat yang memiliki kemampuan dibidang pariwisata sangat sedikit. Selain itu, aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat desa tidak memiliki keterkaitan dengan pengembangan pariwisata, karena kesadaran masyarakat terhadap dampak positif yang dihasilkan melalui pengembangan pariwisata masih sangat kurang.

- b. Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.

Selain dengan pemerintah daerah, Desa Bayung Gede belum memiliki kerjasama dibidang pariwisata. *Tour Cycling* yang mengarahkan wisatawan untuk bersepeda didalam lingkungan Desa Bayung Gede, tidak melakukan kerjasama tertulis dengan pihak desa. Sehingga Desa Bayung Gede tidak mendapatkan keuntungan finansial dari peluang tersebut.

- c. Belum memiliki media yang digunakan untuk aktivitas pemasaran.

Berdasarkan hasil analisis BMC Desa Bayung Gede pada blok *key activities* dan *channel*, Desa Bayung Gede belum memiliki aktivitas dan media yang digunakan untuk memasarkan desa wisata. Maka dari itu sangat diperlukan sebuah media pemasaran yang dapat digunakan untuk memasarkan desa tersebut sehingga wisatawan yang ingin berkunjung bisa lebih mudah mendapatkan informasi terkait Desa Wisata Bayung Gede

- d. Belum adanya aktivitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek finansial dan sumber daya manusia.

Biaya yang digunakan dalam operasional belum cukup mendukung pengembangan *skill* masyarakat desa. Penggunaan dana masih berfokus pada perbaikan infrastruktur dan pelaksanaan upacara. Sehingga integrasi aspek finansial dan sumber daya manusia belum sejalan. Hal ini menyebabkan tidak berkembangnya pengetahuan dan *skill* masyarakat desa.

- e. Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan pengembangan Desa Bayung Gede.

Pendapatan utama yang diperoleh Desa Bayung Gede berasal dari sewa kios pasar. Setiap bulannya, masyarakat desa yang menyewa kios pasar diwajibkan untuk membayar biaya sewa sebesar Rp. 250.000. Jumlah kios pasar yang disewakan untuk masyarakat desa berjumlah 15 kios. Ini berarti, setiap

bulannya pendapatan yang diperoleh melalui penyewaan kios pasar sebesar \pm Rp. 3.750.000, 75% dari total pendapatan digunakan untuk operasional pasar dan 25% sisanya dimasukan kedalam kas desa. Jika pendapatan dari penyewaan kios digunakan untuk operasional desa tentunya tidak akan mencukupi, maka dari itu perlunya pengembangan sumber pendapatan untuk meningkatkan pendapatan desa.

5.1.4 Evaluasi Faktor Internal

Evaluasi Faktor Internal dilakukan untuk menilai bagaimana faktor faktor internal yang dapat mempengaruhi pengembangan startegi. Pembobotan yang dilakukan dalam perhitungan ini dilakukan dengan cara *pairwise comparison*.

Tabel 5. 2 Matrik Evaluasi Faktor Internal Desa Bayung Gede

Faktor Internal		Skor		Bobot	Skor X Bobot
		Strength (+ 1 s/d + 4)	Weakness (- 1 s/d - 4)		
Strength					
S1	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata.	+3.5		0,09	0,31
S2	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.	+2.5		0,05	0,12
S3	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede	+2.0		0,03	0,06
S4	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.	+3.0		0,09	0,26
S5	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.	+4.0		0,22	0,88
S6	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.	+2.5		0,11	0,28
S7	Memiliki lingkungan yang tenang, bebas polusi dan jauh dari keramaian kota.	+2.0		0,04	0,08
S8	Terdapat lahan kosong di dalam lingkungan desa yang dapat	+2.0		0,05	0,09

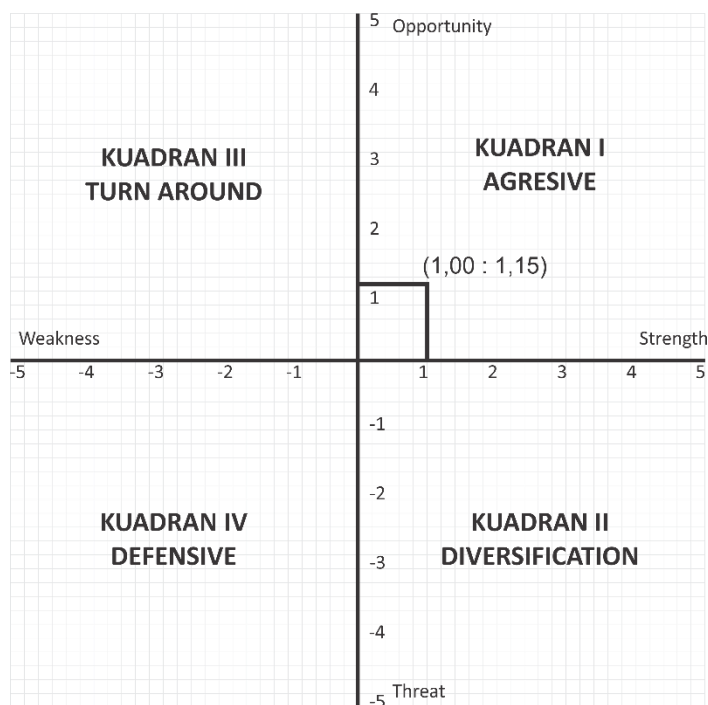
	dikembangkan sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan.				
Weakness					
W1	Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.		-3.0	0,12	-0,36
W2	Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.		-4.0	0,07	-0,27
W3	Belum memiliki media yang digunakan untuk aktivitas pemasaran.		-2.5	0,05	-0,12
W4	Belum adanya aktivitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek finansial dan sumber daya manusia.		-3.5	0,07	-0,25
W5	Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan pengembangan Desa Bayung Gede.		-2,5	0,03	-0,07
Total				1	1,00

Dari hasil evaluasi faktor internal menggunakan matrik IFE, dapat dilihat bahwa faktor kekuatan yang sangat mempengaruhi pengembangan desa wisata adalah S5 Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain, sedangkan faktor kelemahan yang sangat berpengaruh adalah W1 Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit. Nilai yang dihasilkan melalui perhitungan IFE sebesar 1,00 menunjukkan bahwa Desa Bayung Gede memiliki kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan desa wisata.

5.2 Matrik SWOT-4K

Berdasarkan hasil penghitungan dari matrik EFE dengan nilai (1,15) dan EFI dengan nilai (1,00), Desa Bayung Gede berada pada kuadran I (*agresive*). Hal ini memberikan beberapa poin kesimpulan antara lain;

- Desa Bayung Gede berada pada kondisi internal yang prima untuk melakukan ekspansi pasar dan pengembangan produk.
- Terdapat banyak peluang yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan desa wisata.
- Pengembangan strategi lebih bersifat agresif.



Gambar 5. 1 Matrik SWOT-4K Desa Bayung Gede

5.3 Analisis Matrik TOWS

Setelah melakukan perhitungan Matrik IFE dan EFE pada sub bab 5.2, tahapan berikutnya adalah perumusan strategi kualitatif berdasarkan masing masing irisan area faktor internal dan eksternal yang akan dijelaskan pada matrik TOWS berikut :

5.3.1 Strategi S-O

Berdasarkan hasil dari matrik SWOT-4K. Rekomendasi strategi yang disarankan adalah Strategi S-O. Strategi S-O adalah strategi yang dirumuskan dengan memanfaatkan faktor internal untuk menangkap peluang pengembangan yang ada dilingkungan eksternal. Strategi ini bersifat ekspansif dan agresif, berikut merupakan hasil perumusan strategi S-O :

Tabel 5. 3 Strategi S-O

Faktor Internal	Strength	Faktor Eksternal							
		Opportunity							
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
	S1	SO1	Mengembangkan lahan pertanian dan kebun jeruk untuk dijadikan agrowisata petik jeruk (S 1,2 : O 1)						
	S2	SO2	Menjalin kerjasama dengan cycling tour di kawasan kintamani (S 6 : O 7)						
	S3	SO3	Memanfaatkan peternakan masyarakat desa untuk dikembangkan menjadi wisata ternak (S 4 : O 1)						
	S4	SO4	Membangun rest area dan toko souvenir sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan (S 8 : O 1)						
	S5								
	S6								
	S7								
	S8								

Berdasarkan hasil formulasi strategi pada tabel 5.3, terdapat 4 strategi SO yang dapat diimplementasikan oleh Desa Bayung Gede. Diantaranya mengembangkan lahan pertanian kebun jeruk untuk dijadikan agrowisata petik jeruk, menjalin kerjasama dengan *cycling tor* di kawasan kintamani, memanfaatkan peternakan masyarakat desa untuk dikembangkan menjadi wisata ternak, dan membangun *rest area* dan toko souvenir sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan.

5.3.2 Strategi Alternatif

Untuk mengoptimalkan penerapan strategi SO perlu adanya perumusan strategi alternatif untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman bagi Desa Bayung Gede. Berikut merupakan rumusan strategi alternatif:

5.3.2.1 Strategi S-T

Strategi S-T adalah strategi yang dikembangkan sebagai langkah preventif. Pengembangan strategi dilakukan dengan cara memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengantisipasi ancaman dari faktor eksternal, berikut merupakan hasil perumusan strategi S-T.

Tabel 5. 4 Strategi S-T

Faktor Internal	Strength	Faktor Eksternal		
		Threat		
		T1	T2	T3
	S1	ST1	Membuat program penanaman pohon untuk mengurangi pengaruh polusi (S 7 : T 3)	
	S2	ST2	Menawarkan 3 jenis wisata yang berbeda sebagai diferensiasi dalam rangka memenangkan persaingan (S 1,2,4,5 : T 2)	
	S3			
	S4			
	S5			
	S6			
	S7			
	S8			

Formulasi strategi ST pada tabel 5.4 menghasilkan 2 strategi, diantaranya membuat program penanaman pohon untuk mengurangi pengaruh polusi dan menawarkan 3 jenis wisata yang berbeda sebagai diferensiasi dalam rangka memenangkan persaingan.

5.3.2.2 Strategi W-O

Strategi W-O adalah sebuah teknik pengembangan atau perbaikan dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki internal perusahaan. Sehingga strategi W-O adalah pengembangan strategi dengan tujuan untuk memperbaiki internal bisnis yang lemah untuk optimalisasi penangkapan peluang.

Tabel 5. 5 Strategi W-O

Faktor Internal	Weakness		Faktor Eksternal							
			Opportunity							
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
	W1	WO1	Memanfaatkan <i>Online Travel Agency</i> sebagai media promosi Desa Wisata Bayung Gede (S 7 : T 3)							
		WO2	Menjalin kerjasama dengan NGO yang bergerak dibidang pariwisata untuk membantu pemasaran Desa Wisaya Bayung Gede (W 2 : O 6)							
	W2	WO3	Menjalin kerjasama dengan <i>travel agent</i> untuk meningkatkan kunjungan langsung wisatawan dari kawasan Eropa dan Australia (W 2 : O 2,8)							
		WO4	Meningkatkan kapabilitas masyarakat Desa Bayung Gede agar mampu menghadapi wisatawan asing (W 1,4 : O 1,2)							
	W3	WO5	Memberlakukan tiket masuk bagi wisatawan yang berkunjung dan melakukan aktivitas <i>cycling</i> untuk meningkatkan pendapatan desa. (W 2,5 : O 7)							
	W4	WO6	Membentuk kelompok sadar wisata (pokdarwis) sebagai tim khusus yang menangani pengembangan desa wisata. (W 1 : O 1)							
	W5	WO7	Menjalin kerjasama dengan <i>travel agent</i> untuk menangkap peluang wisatawan domestik (W2 : O 3,4,8)							
		WO8	Mengadakan seminar kepariwisataan untuk meningkatkan awareness masyarakat Desa Bayung Gede terhadap pentingnya desa wisata (W 1,4 : O 1)							

Formulasi strategi pada tabel 5.5 menunjukkan terdapat 8 strategi WO yang dapat diimplementasikan. Diantaranya memanfaatkan Online Travel Agency sebagai media promosi Desa Wisata Bayung Gede, menjalin kerjasama dengan NGO yang bergerak dibidang pariwisata untuk membantu pemasaran Desa Wisaya Bayung Gede, menjalin kerjasama dengan travel agent untuk meningkatkan kunjungan langsung wisatawan dari kawasan Eropa dan Australia, meningkatkan kapabilitas masyarakat Desa Bayung Gede agar mampu menghadapi wisatawan

asing, memberlakukan tiket masuk bagi wisatawan yang berkunjung dan melakukan aktivitas cycling untuk meningkatkan pendapatan desa, Membentuk kelompok sadar wisata (pokdarwis) sebagai tim khusus yang menangani pengembangan desa wisata, menjalin kerjasama dengan travel agent untuk menangkap peluang wisatawan domestik, dan mengadakan seminar kepariwisataan untuk meningkatkan awareness masyarakat Desa Bayung Gede terhadap pentingnya desa wisata.

5.3.2.3 Strategi W-T

Strategi W-T adalah bentuk pengembangan strategi untuk *survival*. Pengembangan strategi ini dilakukan karena internal yang lemah dan terdapat ancaman dari faktor eksternal.

Tabel 5. 6 Strategi W-T

Faktor Internal	Weakness	Faktor Eksternal		
		Threat		
		T1	T2	T3
	W1	WT1	Membuat website sebagai media pemasaran untuk meningkatkan kemampuan bersaing. (W 3 : T 2)	
		WT2	Menambah revenue stream melalui penjualan produk wisata untuk meningkatkan sustainabilitas desa (W5 : T 2)	
	W2			
	W3			
	W4			
	W5			

Formulasi strategi pada tabel 5.6 menunjukkan terdapat 2 strategi WT diantaranya membuat website sebagai media pemasaran untuk meningkatkan kemampuan bersiang dan menambah revenue stream melalui penjualan produk wisata untuk meningkatkan sustainabilitas desa.

5.4 Prioritas Startegi

Pada penelitian ini, prioritas strategi dilakukan dengan menggunakan QSPM. Penggunaan QSPM dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi urutan strategi secara objektif. Strategi alternatif dengan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi adalah rekomendasi strategi dengan prioritas tertinggi untuk dijalankan.

Tabel 5. 7 Analisis QSPM

Peringkat	Kode	Strategi	TAS
1	SQ1	Menawarkan 3 jenis wisata yang berbeda sebagai diferensiasi dalam rangka memenangkan persaingan	5,38
2	SQ2	Menjalin kerjasama dengan cycling tour di kawasan kintamani	5,19
3	SQ3	Menambah revenue stream melalui penjualan produk wisata untuk meningkatkan sustainabilitas desa	4,93
4	SQ4	Memberlakukan tiket masuk bagi wisatawan yang berkunjung dan melakukan aktifitas cycling	4,89
5	SQ5	Mengembangkan lahan pertanian dan kebun jeruk untuk dijadikan agrowisata petik jeruk	4,88
6	SQ6	Memfaatkan peternakan masyarakat desa untuk dikembangkan menjadi wisata ternak	4,76
7	SQ7	Menjalin kerjasama dengan travel agent untuk meningkatkan kunjungan langsung wisatawan dari kawasan Eropa dan Australia	4,73
8	SQ8	Menjalin kerjasama dengan NGO yang bergerak dibidang pariwisata untuk membantu pemasaran Desa Wisata Bayung Gede	4,60
9	SQ9	Memfaatkan OTA sebagai media promosi Desa Wisata Bayung Gede	4,45
10	SQ10	Membentuk kelompok sadar wisata (pokdarwis)	4,07
11	SQ11	Meningkatkan kapabilitas masyarakat Desa Bayung Gede untuk menghadapi wisatawan asing	3,97
12	SQ12	Membangun rest area dan toko souvenir sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan	3,95
13	SQ13	Menjalin kerjasama dengan travel agent untuk menangkap peluang wisatawan domestik	3,92
14	SQ14	Mengadakan seminar kepariwisataan untuk meningkatkan awareness masyarakat Desa Bayung Gede terhadap pentingnya desa wisata	3,36
15	SQ15	Membuat website sebagai media pemasaran	3,19
16	SQ16	Membuat program penanaman pohon untuk mengurangi pengaruh polusi	2,59

Berdasarkan hasil analisis QSPM terdapat 2 strategi yang mendapatkan nilai tertinggi diantaranya menawarkan 3 jenis wisata yang berbeda sebagai diferensiasi dalam rangka memenangkan persaingan (5,38) dan menjalin kerjasama dengan cycling tour di kawasan kintamani (5,19).

5.5 Analisis Risiko

Pada bagian ini analisis risiko akan dilakukan. Analisis risiko dimulai dari tahapan identifikasi risiko, kemudian dilanjutkan dengan tahapan identifikasi penyebab potensial dan efek potensial. Tahapan selanjutnya adalah penilaian dan pemetaan risiko. Tahap terakhir dalam analisis risiko adalah menentukan mitigasi risiko yang dirasa paling tepat untuk masing masing risiko tersebut.

5.5.1 Identifikasi Risiko

Setelah dilakukan analisis QSPM dengan tujuan untuk mengurutkan prioritas strategi, akan dilanjutkan dengan mengidentifikasi risiko masing masing strategi. Identifikasi risiko akan dibagi menjadi 2 kategori yakni identifikasi risiko eksternal dan identifikasi risiko internal. Berikut merupakan risiko internal yang telah teridentifikasi.

Tabel 5. 8 Identifikasi Risiko Internal

No.	Kode Strategi	Risiko Internal	Kode Risiko	Sumber
1.	SQ3	Penduduk desa tidak mengetahui produk desa wisata yang dijual.	R4	(Guo & Li, 2015)
		Rendahnya variasi produk desa wisata yang ditawarkan ke wisatawan.	R5	
		Penetapan harga jual produk desa yang akan dibuat terlalu rendah	R6	
2.	SQ4	Pemberlakuan tiket masuk tidak dilakukan oleh penduduk desa.	R7	(Guo & Li, 2015)
3.	SQ5	Tidak tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk	R9	(Guo & Li, 2015)
		Biaya untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk mahal	R10	
4.	SQ6	Membutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata	R11	(Guo & Li, 2015)
		Adanya wisatawan yang cedera akibat aktifitas wisata ternak	R12	(Markus, 2017)
5.	SQ10	Kurangnya pemahaman tugas dan kewajiban oleh anggota kelompok sadar wisata.	R19	(Batu Bergerak, 2016)
		Jumlah hubungan luar yang dimiliki oleh kelompok sadar pariwisata tidak memadai.	R20	
6.	SQ11	Pelatihan yang diberikan tidak berdampak signifikan bagi masyarakat desa.	R21	(Basri, 2015)
7.	SQ12	Biaya untuk perawatan rest area menjadi besar akibat kerusakan oleh turis.	R23	(Guo & Li, 2015)
		Kurangnya perawatan rest area oleh masyarakat desa.	R24	
8.	SQ14	Masyarakat desa memiliki minat yang rendah untuk mengikuti seminar	R25	(Guo & Li, 2015)

9.	SQ15	Situs web yang dibuat kurang menarik, sehingga tidak menarik minat wisatawan	R27	(Cynthia, 2017)
		Tidak ada warga desa di Bayung Gede yang memahami cara untuk maintenance dan update situs web	R28	(Guo & Li, 2015)
10.	SQ16	Program penanaman pohon tidak diberlakukan secara berkala	R29	(WWF, 2010)
		Program penanaman pohon tidak diikuti oleh program perawatan pohon	R30	

Berdasarkan hasil identifikasi risiko pada tabel 5.8, terdapat 18 risiko yang dikategorikan menjadi risiko internal. Selain identifikasi di lingkungan internal, identifikasi risiko eksternal juga perlu dilakukan. Berikut merupakan identifikasi risiko eksternal.

Tabel 5. 9 Identifikasi Risiko Eksternal

No.	Kode Strategi	Risiko Eksternal	Kode Risiko	Sumber
1.	SQ1	Desa wisata lain meniru konsep wisata yang sama	R1	(Kabar Nusa, 2016)
2.	SQ2	Penyedia cycling tour di Kintamani tidak mau untuk diajak bekerjasama	R2	(Kusumawardhani, 2014)
		Perjanjian yang dilakukan dengan cycling tour Kintamani rumit dan tidak jelas	R3	
3.	SQ4	Wisatawan yang menerobos tempat penjualan tiket.	R8	(Prasetyo, 2010)
4.	SQ7; SQ13	Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	R13	(Guo & Li, 2015)
		Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	R14	
		Di lapangan, pemandu dari travel agent yang menjadi mitra tidak memahami kondisi lapangan	R15	
5.	SQ8	Jumlah orang yang mengetahui desa Bayung Gede sebagai desa wisata tidak meningkat.	R16	(Zhang, 2012)
6.	SQ9	Desa Bayung Gede tidak masuk kedalam rekomendasi tujuan wisata.	R17	
		Terdapat testimoni buruk yang diberikan oleh wisatawan yang telah mengunjungi Desa Bayung Gede.	R18	
7.	SQ11	Sukar untuk menemukan pelatih yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas warga desa	R22	(Ghorbani, Raufirad, Rafiaani, & Azadi, 2015)
8.	SQ14	Sukar untuk menemukan pembicara profesional yang dapat memotivasi warga desa untuk mengembangkan desa wisata	R26	

Berdasarkan hasil identifikasi pada tabel 5.9, terdapat 12 risiko yang dikategorikan sebagai risiko eksternal. Tahapan selanjutnya adalah identifikasi *potential cause*

dan *potential effect* dari masing masing risiko yang telah teridentifikasi pada tahapan sebelumnya.

5.5.2 Identifikasi *Potential Cause & Potential Effect*

Untuk mempermudah *expert* untuk melakukan penilaian terhadap masing masing risiko, perlu adanya identifikasi *potential cause & potential effect*. *Potential cause* adalah hal yang memicu risiko tersebut terjadi, sedangkan *potential effect* adalah dampak yang dirasakan ketika risiko tersebut terjadi. Berikut merupakan identifikasi *potential cause & potential effect* dari masing masing risiko internal.

Tabel 5. 10 Identifikasi *Potential Cause & Potential Effect* Risiko Internal

Kode Risiko	Risiko	<i>Potential Cause</i>	<i>Potential Effect</i>
R4	Penduduk desa tidak mengetahui produk desa wisata yang dijual.	Kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh kelompok sadar wisata kepada masyarakat	Tidak semua warga desa berpartisipasi dalam pengembangan desa wisata
R5	Rendahnya variasi produk desa wisata yang ditawarkan ke wisatawan.	Kurangnya kemampuan masyarakat desa memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk dijadikan peluang bisnis	Tidak adanya variasi produk
R6	Penetapan harga jual produk desa yang akan dibuat terlalu rendah	Penghitungan harga pokok penjualan yang tidak tepat	Pendapatan melalui penjualan produk wisata tidak maksimal
R7	Pemberlakuan tiket masuk tidak dilakukan oleh penduduk desa.	Tidak memberlakukan shift penjagaan	Berkurangnya pendapatan desa melalui <i>ticketing</i>
R9	Tidak tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk	Tidak adanya regenerasi sumber daya manusia untuk mengembangkan kebun jeruk	Pengembangan kebun jeruk yang tidak maksimal akibat kurangnya sumber daya
R10	Biaya untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk mahal	Biaya untuk membuka lahan jeruk dan perawatan lahan yang mahal	
R11	Mebutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata	Kurangnya kualitas peternakan untuk dijadikan objek wisata	Peningkatan biaya yang sangat tinggi untuk pengembangan wisata ternak
R12	Adanya wisatawan yang cedera akibat aktifitas wisata ternak	Wisatawan tidak mengikuti instruksi yang diberikan	Wisatawan jera untuk berkunjung kembali
R19	Kurangnya pemahaman tugas dan kewajiban oleh anggota kelompok sadar wisata.	Kelompok sadar wisata tidak memiliki job list yang jelas untuk masing masing anggota	Performa anggota yang tidak maksimal

R20	Jumlah hubungan luar yang dimiliki oleh kelompok sadar pariwisata tidak memadai.	Kurangnya kerjasama dengan pihak luar	<i>Partnership</i> dengan pihak eksternal tidak berjalan dengan baik
R21	Pelatihan yang diberikan tidak berdampak signifikan bagi masyarakat desa.	Materi pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa.	Penggunaan dana untuk pelatihan tidak berdampak signifikan
R23	Biaya untuk perawatan rest area menjadi besar akibat perusakan oleh turis.	Adanya perusakan rest area oleh turis	Terjadinya peningkatan biaya perawatan
R24	Kurangnya perawatan rest area oleh masyarakat desa.	Tidak adanya jadwal piket / perawatan rest area oleh masyarakat desa	Penurunan kualitas rest area
R25	Masyarakat desa memiliki minat yang rendah untuk mengikuti seminar	Tidak terdapat sosialisasi yang jelas mengenai kegiatan seminari kepada warga desa.	Seminar yang diadakan tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan <i>awareness</i> masyarakat
R27	Situs web yang dibuat kurang menarik, sehingga tidak menarik minat wisatawan	Kurangnya pemahaman desain bagi pihak Desa Bayung Gede	Informasi yang diperoleh oleh wisatawan terbatas
			Tidak menarik minat wisatawan untuk mengunjungi kembali website Desa Bayung Gede
R28	Tidak ada warga desa di Bayung Gede yang memahami cara untuk maintenance dan update situs web	Kemampuan masyarakat desa dalam memahami perawatan situs web kurang.	Tidak adanya perubahan konten pada situs web
R29	Program penanaman pohon tidak diberlakukan secara berkala	Karena program penanaman pohon dirasa sebagai biaya tambahan	Penurunan kualitas lingkungan
R30	Program penanaman pohon tidak diikuti oleh program perawatan pohon	Tidak diberlakukannya program untuk merawat pohon	

Berikut merupakan identifikasi *potential cause & potential effect* dari masing masing risiko eksternal.

Tabel 5. 11 Identifikasi Potential Cause & Potential Effect Risiko Eksternal

Kode Risiko	Risiko	<i>Potential Cause</i>	<i>Potential Effect</i>
R1	Desa wisata lain meniru konsep wisata yang sama	Desa wisata lain ingin menambah produk desa wisata dengan tujuan meningkatkan kunjungan wisatawan potensial	Kompetisi yang terjadi semakin ketat
			Kehilangan wisatawan potensial
R2	Penyedia cycling tour di Kintamani tidak mau untuk diajak bekerjasama	Pihak penyedia cycling tour merasa keuntungan finansial yang didapatkan berkurang	Tidak ada wisatawan yang bersepeda melalui jalur Desa Bayung Gede

		akibat pemerbalakuan ticketing.	
R3	Perjanjian yang dilakukan dengan cycling tour Kintamani rumit dan tidak jelas	Penyedia cycling tour ingin mendapatkan keuntungan / komisi lebih.	Biaya komisi yang diberikan kepada cycling tour memberatkan pihak Desa Bayung Gede
R8	Wisatawan yang menerobos tempat penjualan tiket.	Terdapat lebih dari satu jalur masuk menuju lingkungan desa	Berkurangnya pendapatan desa melalui <i>ticketing</i>
R13	Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	Tingginya nilai komisi yang diminta oleh pihak <i>travel agent</i> .	Peningkatan biaya komisi yang diberikan ke <i>travel agent</i>
R14	Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	Pihak <i>travel agent</i> ingin memanfaatkan kurangnya pengetahuan warga desa demi mendapatkan keuntungan lebih	Pemberian komisi kepada <i>travel agent</i> memberatkan kondisi keuangan Desa Bayung Gede
R15	Di lapangan, pemandu dari travel agent yang menjadi mitra tidak memahami kondisi lapangan	Kurangnya informasi produk yang diberikan kepada pihak <i>travel agent</i>	Pemandu dari <i>travel agent</i> tidak dapat memberikan informasi produk yang tepat kepada wisatawan
R16	Jumlah orang yang mengetahui desa Bayung Gede sebagai desa wisata tidak meningkat.	Metode pemasaran yang dilakukan tidak terlalu efektif	Berkurangnya wisatawan potensial yang ingin mengunjungi Desa Bayung Gede
R17	Desa Bayung Gede tidak masuk kedalam rekomendasi tujuan wisata.	Rendahnya rating dan testimoni yang diberikan oleh wisatawan.	
R18	Terdapat testimoni buruk yang diberikan oleh wisatawan yang telah mengunjungi Desa Bayung Gede.	Ketidakpuasan wisatawan dengan pelayanan wisata di Desa Bayung Gede	
R22	Sukar untuk menemukan pelatih yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas warga desa	Kurangnya hubungan eksternal yang dimiliki pihak Desa Bayung Gede	Pelatihan tidak dapat berjalan dengan optimal
R26	Sukar untuk menemukan pembicara profesional yang dapat memotivasi warga desa untuk mengembangkan desa wisata	Kurangnya hubungan eksternal yang dimiliki pihak Desa Bayung Gede	Seminar tidak dapat berjalan dengan optimal

Tahapan selanjutnya dalam analisis risiko adalah penilaian risiko. Penilaian risiko bertujuan untuk mengukur dampak yang ditimbulkan risiko tersebut dan frekuensi terjadinya risiko tersebut.

5.5.3 Penilaian Risiko

Penilaian risiko masing masing alternatif strategi mempertimbangkan dua faktor yaitu *likelihood* dan *consequences*. Penilaian risiko dilakukangan dengan cara melakukan wawancara dengan I Wayan Suteja selaku *expert* dibidang pariwisata. Skala penilaian mengacu pada lampiran 8, berikut merupakan hasil penilaian risiko.

Tabel 5. 12 Penilaian Risiko

Kode Risiko	Risiko	<i>Probabilities</i>	<i>Consequences</i>
R1	Desa wisata lain meniru konsep wisata yang sama	4	5
R2	Penyedia cycling tour di Kintamani tidak mau untuk diajak bekerjasama	3	5
R3	Perjanjian yang dilakukan dengan cycling tour Kintamani rumit dan tidak jelas	4	4
R4	Penduduk desa tidak mengetahui produk desa wisata yang dijual.	3	3
R5	Rendahnya variasi produk desa wisata yang ditawarkan ke wisatawan.	4	3
R6	Penetapan harga jual produk desa yang akan dibuat terlalu rendah	2	4
R7	Pemberlakuan tiket masuk tidak dilakukan oleh penduduk desa.	3	4
R8	Wisatawan yang menerobos tempat penjualan tiket.	3	4
R9	Tidak tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk	3	5
R10	Biaya untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk mahal	3	4
R11	Membutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata	4	4
R12	Adanya wisatawan yang cedera akibat aktifitas wisata ternak	4	3
R13	Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	4	3
R14	Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	3	3
R15	Di lapangan, pemandu dari travel agent yang menjadi mitra tidak memahami kondisi lapangan	5	4
R16	Jumlah orang yang mengetahui desa Bayung Gede sebagai desa wisata tidak meningkat.	4	3
R17	Desa Bayung Gede tidak masuk kedalam rekomendasi tujuan wisata.	4	3
R18	Terdapat testimoni buruk yang diberikan oleh wisatawan yang telah mengunjungi Desa Bayung Gede.	4	4
R19	Kurangnya pemahaman tugas dan kewajiban oleh anggota kelompok sadar wisata.	3	4

R20	Jumlah hubungan luar yang dimiliki oleh kelompok sadar pariwisata tidak memadai.	3	3
R21	Pelatihan yang diberikan tidak berdampak signifikan bagi masyarakat desa.	3	3
R22	Sukar untuk menemukan pelatih yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas warga desa	2	3
R23	Biaya untuk perawatan rest area menjadi besar akibat perusakan oleh turis.	3	3
R24	Kurangnya perawatan rest area oleh masyarakat desa.	3	3
R25	Masyarakat desa memiliki minat yang rendah untuk mengikuti seminar	3	3
R26	Sukar untuk menemukan pembicara profesional yang dapat memotivasi warga desa untuk mengembangkan desa wisata	2	3
R27	Situs web yang dibuat kurang menarik, sehingga tidak menarik minat wisatawan	4	3
R28	Tidak ada warga desa di Bayung Gede yang memahami cara untuk maintenance dan update situs web	4	2
R29	Program penanaman pohon tidak diberlakukan secara berkala	2	2
R30	Program penanaman pohon tidak diikuti oleh program perawatan pohon	2	2

Tahapan selanjutnya adalah pemetaan risiko berdasarkan hasil penilaian frekuensi dan konsekuensi. Pemetaan risiko bertujuan untuk mengkategorikan risiko kedalam 4 kategori diantaranya *extreme risk*, *high risk*, *moderate risk*, dan *low risk*.

5.5.4 Pemetaan Risiko

Berdasarkan penilaian risiko yang dilakukan pada subbab 5.7.3, tahapan selanjutnya adalah pembuatan *risk mapping* (peta risiko). Peta risiko yang digunakan dalam tahapan ini adalah matrik 5 x 5. Kriteria penilaian dari masing masing risiko mulai dari *low risk*, *moderate risk*, *high risk* dan *extreme risk*. Berikut merupakan peta risiko dari masing masing risiko.

Tabel 5. 13 Pemetaan Risiko

Likelihood		Consequences				
		Insignificant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
		1	2	3	4	5
5	<i>Very High</i>				R15	
4	<i>High</i>		R28	R5,R12,R13, R16,R17,R27	R3,R11 ,R18	R1
3	<i>Medium</i>			R4,R14,R20, R21,R23,R24,R25	R7,R8,R10, R19	R2,R9
2	<i>Low</i>		R29,R30	R22,R26	R6	
1	<i>Very Low</i>					

Low Risk

Moderate Risk

High Risk

Extreme Risk

5.5.4.1 Pengelompokan Risiko

Pada tahapan ini dilakukan pengelompokan terhadap risiko. Risiko yang telah teridentifikasi dikategorikan menjadi *extreme risk*, *high risk*, *moderate risk* dan *low risk*. Berikut adalah penggolongan risiko yang telah dilakukan.

Tabel 5. 14 Pengelompokan Risiko

Kategori Risiko	Kode Risiko
<i>Extreme Risk</i>	R1,R2,R3,R7,R8,R9,R10,R11,R15,R18, R19
<i>High Risk</i>	R4,R5,R6,R12,R13,R14,R16,R17,R20,R21,R23,R24,R25, R27,R28
<i>Moderate Risk</i>	R22,R26
<i>Low Risk</i>	R29,R30

Melalui pengelompokan risiko pada tabel 5.13, telah dikategorikan masing masing risiko kedalam 4 kategori utama. Pada golongan *extreme risk* terdapat 11 risiko, *high risk* sebanyak 15 risiko, *moderate risk* sebanyak 2 risiko dan *low risk* sebanyak 2 risiko.

5.5.5 Mitigasi Risiko

Tahapan terakhir dalam analisis risiko adalah perancangan mitigasi risiko atau penanganan risiko untuk risiko teridentifikasi. Rancangan mitigasi risiko dikategorikan kedalam 4 kategori yaitu menghindari risiko, mentransfer risiko, mengurangi risiko, dan menerima risiko. Risiko yang akan dimitigasi adalah risiko yang masuk kedalam kategori *extreme risk*, *high risk*, dan *moderate risk*. Perancangan mitigasi risiko hanya sebatas rekomendasi mitigasi, berikut merupakan rancangan mitigasi risiko.

Tabel 5. 15 Mitigasi Risiko Desa Bayung Gede

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko				Stakeholder
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko	
R9	Tidak tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk	<i>Extreme Risk</i>	Memperkejakan warga dari desa lain.				POKDARWIS Desa Bayung Gede, Warga Desa lain
R15	Di lapangan, pemandu dari travel agent yang menjadi mitra tidak memahami kondisi lapangan	<i>Extreme Risk</i>	Menyediakan pemandu lokal untuk membantu pemandu <i>travel agent</i> dalam menjelaskan produk desa wisata.		Memberikan brosur yang berisi <i>product knowledge</i> kepada pemandu travel agent		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pemandu <i>travel agent</i>
R19	Kurangnya pemahaman tugas dan kewajiban oleh anggota kelompok sadar wisata.	<i>Extreme Risk</i>	Membuat <i>job list</i> untuk masing masing anggota kelompok sadar wisata.				POKDARWIS Desa Bayung Gede
R1	Desa wisata lain meniru konsep wisata yang sama	<i>Extreme Risk</i>			Membuat inovasi produk wisata baru.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede
R2	Penyedia cycling tour di Kintamani tidak mau untuk diajak bekerjasama	<i>Extreme Risk</i>			Menjelaskan bahwa <i>penyedia cycling tour</i> akan mendapatkan komisi melalui penjualan tiket masuk		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Penyedia <i>cycling tour</i> .
R3	Perjanjian yang dilakukan dengan cycling tour Kintamani rumit dan tidak jelas	<i>Extreme Risk</i>			Memberikan komisi dengan perhitungan persentase total belanja wisatawan.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Penyedia <i>cycling tour</i> .

R7	Pemberlakuan tiket masuk tidak dilakukan oleh penduduk desa.	<i>Extreme Risk</i>	Membuat jadwal <i>shfit</i> jaga loket tiket masuk.		Memberikan insentif kepada penjaga sesuai dengan jumlah tiket yang terjual.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede
R8	Wisatawan yang menerobos tempat penjualan tiket.	<i>Extreme Risk</i>	Menutup akses pintu masuk yang bukan merupakan pintu masuk utama bagi wisatawan.				POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede
R10	Biaya untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk mahal	<i>Extreme Risk</i>			a. Menggunakan kebun jeruk yang sudah tersedia untuk dikembangkan menjadi agrowisata petik jeruk. b. Membuat jalur khusus pada kebun jeruk untuk aktivitas petik jeruk.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede
R11	Membutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata	<i>Extreme Risk</i>			Melakukan perbaikan dan perawatan secara bertahap sehingga biaya yang dikeluarkan lebih sedikit.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede
R18	Terdapat testimoni buruk yang diberikan oleh wisatawan yang telah mengunjungi Desa Bayung Gede.	<i>Extreme Risk</i>			a. Membuat SOP untuk standarisasi pelayanan. b. Membuat pos pengaduan layanan wisata		POKDARWIS Desa Bayung Gede
R6	Penetapan harga jual produk desa yang akan dibuat terlalu rendah	<i>High Risk</i>		Meminta bantuan kepada <i>expert</i> dibidang pariwisata			POKDARWIS Desa Bayung Gede, <i>expert</i> dibidang pariwisata

				atau pemerintah daerah dalam penghitungan harga jual produk.			
R16	Jumlah orang yang mengetahui desa Bayung Gede sebagai desa wisata tidak meningkat.	<i>High Risk</i>		Memberikan tambahan informasi produk kepada NGO agar aktifitas pemasaran lebih optimal			POKDARWIS Desa Bayung Gede, NGO
R27	Situs web yang dibuat kurang menarik, sehingga tidak menarik minat wisatawan	<i>High Risk</i>		Menyewa <i>webmaster</i> untuk mendesain dan menata konten situs web			POKDARWIS Desa Bayung Gede, penyedia jasa pembuatan website
R28	Tidak ada warga desa di Bayung Gede yang memahami cara untuk maintenance dan update situs web	<i>High Risk</i>		Menyewa <i>webmaster</i> untuk melakukan <i>maintenance</i> situs web.			POKDARWIS Desa Bayung Gede, penyedia jasa pembuatan website
R4	Penduduk desa tidak mengetahui produk desa wisata yang dijual.	<i>High Risk</i>			Mengadakan sosialisasi kepada seluruh masyarakat Desa Bayung Gede.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede
R5	Kurangnya pemahaman masyarakat desa memanfaatkan sumber daya tersedia untuk dijadikan peluang bisnis	<i>High Risk</i>			Memberikan pelatihan kerajinan tangan kepada masyarakat desa.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede
R12	Adanya wisatawan yang cedera akibat aktifitas wisata ternak	<i>High Risk</i>			Pemiliki peternakan atau pemandu lokal menemani wisatawan selamat aktivitas wisata ternak.		Masyarakat Desa Bayung Gede dan POKDARWIS Desa Bayung Gede
R13	Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	<i>High Risk</i>			Memberikan komisi dengan perhitungan		POKDARWIS Desa Bayung Gede, pihak <i>travel agent</i>

					persentase total belanja wisatawan.		
R14	Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	High Risk			Membuat kontrak kerjasama yang jelas terutama pada bagian pemberian komisi dan disetujui kedua belah pihak.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, pihak <i>travel agent</i>
R17	Desa Bayung Gede tidak masuk kedalam rekomendasi tujuan wisata.	High Risk			Memberikan souvenir gratis kepada wisatawan yang memberikan testimoni pada situs web OTA untuk meningkatkan <i>rating</i> Desa Bayung Gede		POKDARWIS Desa Bayung Gede
R20	Jumlah hubungan luar yang dimiliki oleh kelompok sadar pariwisata tidak memadai.	High Risk			a. Melakukan komunikasi yang lebih intens dengan <i>expert</i> dibidang pariwisata b. Melakukan komunikasi yang lebih intens kepada pemerintah daerah terkait perkembangan wisata di Desa Bayung Gede		POKDARWIS Desa Bayung Gede, <i>expert</i> dibidang pariwisata, dan pemerintah daerah Kabupaten Bangli
R21	Pelatihan yang diberikan tidak berdampak signifikan bagi masyarakat desa.	High Risk			Mengadakan kegiatan pasca pelatihan untuk mengoptimalkan pelatihan yang telah dilakukan.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede

R23	Biaya untuk perawatan rest area menjadi besar akibat perusakan oleh turis.	<i>High Risk</i>			a. Menerapkan sistem denda terkait perusakan. b. Menempatkan tempat sampah pada lokasi rawan tumpukan sampah.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede
R24	Kurangnya perawatan rest area oleh masyarakat desa.	<i>High Risk</i>			Mengadakan acara gotong royong setiap minggunya untuk membersihkan lingkungan desa terutama rest area.		Masyarakat Desa Bayung Gede
R25	Masyarakat desa memiliki minat yang rendah untuk mengikuti seminar	<i>High Risk</i>			Memberikan pemahaman kepada masyarakat desa bahwa perkembangan desa wisata akan memberikan keuntungan finansial yang cukup tinggi.		POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede
R22	Sukar untuk menemukan pelatih yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas warga desa	<i>Moderate Risk</i>		Meminta bantuan kepada pemerintah daerah untuk mendatangkan pelatih			POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pemerintah daerah Kabupaten Bangli
R26	Sukar untuk menemukan pembicara profesional yang dapat memotivasi warga desa untuk mengembangkan desa wisata	<i>Moderate Risk</i>		Meminta bantuan kepada pemerintah daerah untuk mendatangkan pembicara profesional			POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pemerintah daerah Kabupaten Bangli

5.7 Rencana Aksi

Setelah melakukan perumusan strategi, rekomendasi urutan strategi dan analisis risiko tahapan selanjutnya adalah merumuskan rencana aksi yang *feasible* untuk dilaksanakan oleh Desa Bayung Gede dalam jangka 5 tahun ke depan. Tabel 5.8 menunjukkan rencana aksi dari masing masing strategi alternatif.

Tabel 5. 16 Rencana Aksi Desa Bayung Gede

SQ1. Menawarkan 3 jenis wisata yang berbeda sebagai diferensiasi dalam rangka memenangkan persaingan							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Menyebarkan brosur pada tempat wisata terkenal di Bali	Terdapat brosur sebanyak 25.000 cetak yang disebarakan setiap tahunnya	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
Membuat iklan pada stasiun radio dan koran	Menempatkan iklan mengenai desa wisata Bayung Gede di stasiun radio dan koran sebanyak 4 kali dalam setahun.	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Desa wisata lain meniru konsep wisata yang sama	Membuat Inovasi produk wisata baru.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
SQ2. Menjalin kerjasama dengan cycling tour di kawasan kintamani							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Mengadakan acara <i>gathering</i> yang ditunjukan kepada <i>cycling tour</i> .	Terlaksananya acara <i>gathering</i> 2 kali setiap tahunnya.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pihak <i>Cycling Tour</i>	✓	✓	✓		
Mengajukan kerjasama dengan penyedia cycling tour.	Terdapat 15 cycling tour yang telah diajak bekerjasama tiap tahunnya.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pihak <i>Cycling Tour</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021

Penyedia cycling tour di Kintamani tidak mau untuk diajak bekerjasama	Menjelaskan bahwa penyedia <i>cycling tour</i> akan mendapatkan komisi melalui penjualan tiket masuk	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pihak <i>Cycling Tour</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Perjanjian yang dilakukan dengan cycling tour Kintamani rumit dan tidak jelas	Memberikan komisi dengan perhitungan persentase total belanja wisatawan	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pihak <i>Cycling Tour</i>	✓	✓	✓	✓	✓
SQ3. Menambah revenue stream melalui penjualan produk wisata untuk meningkatkan sustainabilitas desa							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Mengadakan pelatihan kerajinan tangan untuk masyarakat Desa Bayung Gede.	Terlaksananya pelatihan kerajinan tangan sebanyak 6 kali dalam setahun	POKDARWIS Masyarakat Desa Bayung Gede, Pihak <i>Cycling Tour</i>	✓	✓	✓		
Memberdayakan warga Desa Bayung Gede yang tidak memiliki pekerjaan untuk membuat kerajinan tangan.	Sebanyak 90% warga yang tidak memiliki pekerjaan berpartisipasi.	POKDARWIS Masyarakat Desa Bayung Gede, Pihak <i>Cycling Tour</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Penduduk desa tidak mengetahui produk desa wisata yang dijual.	Mengadakan sosialisasi kepada seluruh masyarakat Desa Bayung Gede.	POKDARWIS, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓			
Rendahnya variasi produk desa wisata yang ditawarkan ke wisatawan.	Memberikan pelatihan kerajinan tangan kepada masyarakat desa	POKDARWIS, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓		
Penetapan harga jual produk desa yang akan dibuat terlalu rendah	Meminta bantuan kepada <i>expert</i> dibidang pariwisata atau pemerintah daerah	POKDARWIS, <i>expert</i> dibidang pariwisata	✓		✓		
SQ4. Memberlakukan tiket masuk bagi wisatawan yang berkunjung dan melakukan aktifitas cycling							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Membuat tiket masuk.	Terdapat 10.000 tiket masuk setiap tahunnya.	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
Menetapkan pintu masuk utama sebagai loket <i>ticketing</i> .	Terdapat 1 pintu masuk utama dan loket tiket.	POKDARWIS Desa Bayung Gede,	✓				

		Masyarakat Desa Bayung Gede					
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Pemberlakuan tiket masuk tidak dilakukan oleh penduduk desa.	Membuat jadwal <i>shift</i> jaga loket tiket masuk, memberikan intensif kepada penjaga sesiaio dengan jumlah tiket yang terjual.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
SQ5. Mengembangkan lahan pertanian untuk dijadikan agrowisata petik jeruk							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Menetapkan lahan pertanian yang akan dijadikan agrowisata.	Terdapat lahan pertanian seluas 80 are yang dijadikan agrowisata petik jeruk.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓				
Memulai penanaman pohon jeruk.	Setiap tahunnya terdapat lahan seluas 20 are yang telah menjadi kebun jeruk.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Tidak tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk	Mempekerjakan warga dari desa lain	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Warga Desa lain.			✓	✓	✓
Biaya untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk mahal	Menggunakan kebun jeruk yang sudah tersedia untuk dikembangkan menjadi agrowisata petik jeruk, membuat jalur khusus pada kebun jeruk untuk aktivitas petik jeruk	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
SQ6. Memanfaatkan peternakan masyarakat desa untuk dikembangkan menjadi wisata ternak							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Menetapkan peternakan masyarakat yang akan dikembangkan menjadi wisata ternak.	Terdapat 10 peternakan yang siap dikembangkan sebagai wisata ternak.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓				

Melakukan perbaikan peternakan masyarakat desa.	Terdapat 10 peternakan yang telah direnovasi agar layak dijadikan wisata ternak.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓			
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Membutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata	Membutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede					
Adanya wisatawan yang cedera akibat aktifitas wisata ternak	Pemilik peternakan atau pemandu lokal menemani wisatawan selama aktivitas wisata ternak.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede					
SQ7. Menjalinkan kerjasama dengan travel agent untuk meningkatkan kunjungan langsung wisatawan dari kawasan Eropa dan Australia							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Mengadakan acara <i>gathering</i> yang ditunjukkan kepada <i>travel agent</i> .	Terlaksananya acara <i>gathering</i> 1 kali setiap tahunnya.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede, <i>Travel Agent</i>	✓	✓	✓		
Mengajukan kerjasama dengan travel agent.	Setiap tahunnya terdapat 24 travel agent yang telah diajak bekerjasama.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, <i>Travel Agent</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	Memberikan komisi dengan perhitungan persentase total belanja wisatawan.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, pihak <i>travel agent</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	Membuat kontrak kerjasama yang jelas terutama pada bagian pemberian komisi dan disetujui kedua belah pihak.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, pihak <i>travel agent</i>	✓	✓	✓	✓	✓

Di lapangan, pemandu dari travel agent yang menjadi mitra tidak memahami kondisi lapangan							
SQ8. Menjalin kerjasama dengan NGO yang bergerak dibidang pariwisata untuk membantu pemasaran Desa Wisata Bayung Gede							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Melakukan survey untuk mengetahui NGO yang dapat diajak bekerjasama.	Terdapat 5 NGO yang dapat diajak bekerjasama setiap tahunnya.	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
Mengajukan kerjasama dengan NGO	Setiap tahunnya terdapat 5 NGO yang telah diajak bekerjasama	POKDARWIS Desa Bayung Gede, NGO Pariwisata	✓	✓	✓	✓	✓
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Jumlah orang yang mengetahui desa Bayung Gede sebagai desa wisata tidak meningkat.	Memberikan tambahan informasi produk kepada NGO agar pemasaran lebih optimal	POKDARWIS Desa Bayung Gede, NGO	✓	✓	✓	✓	✓
SQ9. Memanfaatkan OTA sebagai media promosi Desa Wisata Bayung Gede							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Menyiapkan materi pemasaran yang akan ditampilkan di OTA.	Terdapat 1 draft materi pemasaran tiap tahunnya.	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓	✓			
Mendaftarkan Desa Bayung Gede sebagai destinasi wisata pada website OTA	Desa Bayung Gede terdaftar sebagai destinasi wisata pada 5 website OTA	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓		✓		
Melakukan pembaharuan informasi terkait aktivitas wisata di Desa Bayung Gede	Setiap 1 minggu sekali terdapat pembaharuan mengenai aktivitas wisata di Desa Bayung Gede pada halaman <i>website</i> OTA	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Desa Bayung Gede tidak masuk kedalam rekomendasi tujuan wisata.	Memberikan souvenir gratis kepada wisatawan yang memberikan testimoni pada situs web OTA untuk meningkatkan <i>rating</i> Desa Bayung Gede	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓

Terdapat testimoni buruk yang diberikan oleh wisatawan yang telah mengunjungi Desa Bayung Gede.	Membuat SOP untuk standarisasi pelayanan, Membuat pos pengaduan layanan wisata.	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
SQ10. Membentuk kelompok sadar wisata (pokdarwis)							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Mengadakan <i>recruitment</i> anggota pokdarwis yang ditunjukan kepada masyarakat Desa Bayung Gede	Terdapat 10 warga Desa Bayung Gede yang terdaftar sebagai anggota pokdarwis.	Masyarakat Desa Bayung Gede.	✓	✓	✓	✓	✓
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Kurangnya pemahaman tugas dan kewajiban oleh anggota kelompok sadar wisata.	Membuat <i>job list</i> untuk masing masing anggota kelompok sadar wisata.	POKDARWIS Desa Bayung Gede.					
Jumlah hubungan luar yang dimiliki oleh kelompok sadar pariwisata tidak memadai.	Melakukan komunikasi yang lebih intens dengan expert dibidang pariwisata, melakukan komunikasi yang lebih intens kepada pemerintah daerah terkait pengembangan wisata di Desa Bayung Gede.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, <i>expert</i> dibidang pariwisata, dan pemerintah daerah Kabupaten Bangli.					
SQ11. Meningkatkan kapabilitas masyarakat Desa Bayung Gede untuk menghadapi wisatawan asing							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Mengadakan pelatihan bahasa inggris	Sebanyak 75% warga Desa Bayung Gede mengikuti pelatihan bahasa inggris.	Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓			
Mengadakan acara studi banding ke desa wisata yang telah berhasil.	Sebanyak 90% warga Desa Bayung Gede mengikuti studi banding.	Masyarakat Desa Bayung Gede	✓				
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Sukar untuk menemukan pelatih yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas warga desa	Meminta bantuan kepada pemerintah daerah untuk mendatangkan pelatih	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pemda Bangli	✓	✓	✓		
SQ12. Membangun rest area dan toko souvenir sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				

			2017	2018	2019	2020	2021
Merancang desain rest area dan toko souvenir	Terdapat 1 rancangan desain rest area dan toko souvenir.	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓				
Menetapkan lahan yang akan dibangun	Terdapat lahan seluas 3 are yang akan dibangun	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓				
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Biaya untuk perawatan rest area menjadi besar akibat kerusakan oleh turis.	Menerapkan sistem denda terkait kerusakan, menempatkan tempat sampah pada lokasi rawan tumpukan sampah.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
Kurangnya perawatan rest area oleh masyarakat desa.	Mengadakan acara gotong royong setiap minggunya untuk membersihkan lingkungan desa terutama rest area.	Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
SQ13. Menjalinkan kerjasama dengan travel agent untuk menangkap peluang wisatawan domestik							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Mengadakan acara <i>gathering</i> yang ditunjukkan kepada <i>travel agent</i> .	Terlaksananya acara <i>gathering</i> 1 kali setiap tahunnya.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pihak <i>Travel Agent</i>	✓	✓	✓		
Menjalinkan kerjasama dengan travel agent.	Setiap tahunnya terdapat 24 travel agent yang telah diajak bekerjasama.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pihak <i>Travel Agent</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	Memberikan komisi dengan perhitungan persentasi total belanja wisatawan.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, pihak <i>travel agent</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	Membuat kontrak kerjasama yang jelas terutama pada bagian pemberian komisi dan disetujui kedua belah pihak.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, pihak <i>travel agent</i>	✓	✓	✓	✓	✓
SQ14. Mengadakan seminar kepariwisataan untuk meningkatkan awareness masyarakat Desa Bayung Gede terhadap pentingnya desa wisata							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021

Mencari pembicara dibidang pariwisata	Terdapat 1 <i>expert</i> yang ahli dalam bidang pariwisata yang bersedia menjadi pembicara.	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓				
Mensosialisasikan kegiatan seminar kepada masyarakat desa	Sebanyak 100% warga telah menerima sosialisasi kegiatan seminar.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓			
Mengadakan seminar	Sebanyak 75% warga mengikuti kegiatan seminar	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓			
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Sukar untuk menemukan pembicara profesional yang dapat memotivasi warga desa untuk mengembangkan desa wisata	Meminta bantuan kepada pemerintah daerah untuk mendatangkan pembicara profesional	POKDARWIS Desa Bayung Gede, Pemerintah daerah Kabupaten Bangli	✓	✓	✓		
SQ15. Membuat website sebagai media pemasaran							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
Merancang situs web (konten & desain)	Terdapat 1 rancangan situs web.	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓				
<i>Launching</i> situs web	Terdapat 1 situs web yang dapat diakses secara online.	POKDARWIS Desa Bayung Gede	✓				
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Situs web yang dibuat kurang menarik, sehingga tidak menarik minat wisatawan	Menyewa <i>webmaster</i> untuk mendesain dan menata konten situs web.	POKDARWIS Desa Bayung Gede, penyedia jasa pembuatan website	✓	✓			
Tidak ada warga desa di Bayung Gede yang memahami cara untuk maintenance dan update situs web	Menyewa <i>webmaster</i> untuk melakukan <i>maintenance</i> situs web	POKDARWIS Desa Bayung Gede, penyedia jasa pembuatan website	✓	✓	✓	✓	✓
SQ16. Membuat program penanaman pohon untuk mengurangi pengaruh polusi							
Rencana Aksi	Indikator Ketercapaian	Stakeholder	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021

Menyediakan bibit pohon yang akan ditanam.	Terdapat 100 bibit pohon yang siap ditanam	Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
Melakukan penanaman pohon bersama masyarakat desa.	Sebanyak 75% warga Desa Bayung Gede ikut berpartisipasi.	Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
Risiko Teridentifikasi	Mitigasi Risiko	Stakeholder	2017	2018	2019	2020	2021
Program penanaman pohon tidak diberlakukan secara berkala	-	Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓
Program penanaman pohon tidak diikuti oleh program perawatan pohon	-	Masyarakat Desa Bayung Gede	✓	✓	✓	✓	✓

5.8 Implikasi Manajerial

Pemerintah Daerah Kabupaten Bangli sebagai regulator harus memberikan sosialisasi rutin kepada desa diseluruh Kabupaten Bangli agar masyarakat di setiap desa memahami bahwa pengembangan desa wisata memiliki kontribusi dan peluang yang cukup baik untuk menunjang pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat desa. Pemerintah Daerah juga dapat menerapkan sistem *reward* kepada desa wisata yang berhasil berkembang. Harapannya dengan memberikan *reward*, masyarakat desa semakin termotivasi untuk mengembangkan pariwisata di desanya. *Monitoring* juga sangat diperlukan untuk mengetahui perkembangan dari masing masing desa yang telah ditetapkan sebagai desa wisata. Maka dari itu pemerintah sebaiknya membentuk tim khusus yang menangani pengembangan desa wisata. Pihak desa yang mengalami kesulitan dalam proses pengembangan desa wisata juga dapat berkonsultasi dengan tim khusus tersebut, sehingga komunikasi yang terjalin menjadi dua arah. Desa wisata juga dapat dimanfaatkan sebagai pemeritah sebagai identitas pariwisata Kabupaten Bangli. Desa wisata yang masih menawarkan keaslian budaya dan keindahan alam sangat tepat digunakan untuk menarik minat wisatawan domestik dan mancanegara. Pemerintah daerah juga dapat bekerjasama dengan pihak swasta yang bergerak di industri penginapan untuk mengembangkan akomodasi di desa wisata. Sehingga akomodasi yang terdapat di setiap desa wisata memiliki kualitas yang tinggi dan nyaman bagi wisatawan.

Desa Bayung Gede sebagai salah satu desa terpilih perlu untuk membuat sebuah tim khusus yang bertanggung jawab dalam pengembangan desa wisata. Tim tersebut bertugas sebagai pengelola desa wisata dari segi pemasaran, operasional, dan alokasi dana. Aktifitas yang mengarah dalam pengembangan pariwisata juga perlu ditingkatkan, seperti pelatihan kerajinan tangan dan seminar pariwisata. Tanpa adanya partisipasi masyarakat desa, pengembangan desa wisata tentunya tidak dapat dilakukan. Disisi finansial, pemerintah desa setidaknya mengalokasikan 60% dari dana desa yang digunakan untuk pembangunan sarana prana, pelatihan, dan aktifitas pemasaran desa wisata. Desa Bayung Gede juga dapat memanfaatkan lahan kebun jeruk dan peternakan warga untuk dijadikan objek wisata. Sehingga pengembangan desa wisata tidak hanya berfokus pada pemberdayaan masyarakat namun juga pengembangan objek wisata yang merupakan daya tarik wisatawan.

Tabel 5. 17 Implikasi Manajerial

Stakeholder	Implikasi Manajerial	
Pemerintah Daerah Kabupaten Bangli	I1	Memberikan sosialisasi rutin kepada desa di seluruh Kabupaten Bangli untuk menekankan pentingnya pengembangan desa wisata.
	I2	Memberlakukan sistem <i>reward</i> kepada desa yang telah berkembang menjadi desa wisata.
	I3	Membentuk tim khusus yang bertanggung jawab memantau perkembangan desa yang telah ditetapkan menjadi desa wisata.
	I4	Menonjolkan desa wisata sebagai identitas objek wisata Kabupaten Bangli.
	I5	Bekerjasama dengan pihak swasta (<i>hotel, villa</i>) untuk membantu pengembangan akomodasi pada desa wisata di Kabupaten Bangli.
Desa Bayung Gede	I6	Membentuk tim khusus sebagai penanggung jawab pengembangan desa wisata.
	I7	Lebih aktif dalam mengadakan pelatihan kerajinan tangan yang ditunjukan untuk masyarakat Desa Bayung Gede.
	I8	Dana desa dialokasikan sebesar 60% untuk pengembangan desa wisata.
	I9	Mengembangkan agrowisata petik jeruk pada lahan pertanian terpilih .
	I10	Mengembangkan wisata ternak dengan cara bekerjasama dengan warga yang memiliki peternakan.
	I11	Memberlakukan tiket masuk di pintu masuk utama Desa bayung Gede yang ditujukan wisatawan yang berkunjung ke Desa Bayung Gede.
	I12	Membuat media promosi <i>online (website)</i> dan <i>offline (brosur)</i> .
	I13	Membuat kontrak kerjasama dengan <i>cycling tour</i> dan <i>travel agent</i> .
	I14	Membangun fasilitas umum (<i>rest area, toilet, toko souvenir</i>) untuk menunjang aktifitas wisata.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai simpulan dan sarandari hasil analisis data yang telah dilakukan.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis PESTEL terhadap desa wisata di bali, situasi politik Indonesia khususnya di Bali sangat mendukung pengembangan desa wisata. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) atau *Non Government Organization* (NGO) juga sangat mendorong pengembangan desa wisata dari segi pemasaran dan pembinaan bagi masyarakat desa. Kondisi ekonomi Indonesia yang salah satunya ditunjang oleh pariwisata sangat diuntungkan dengan adanya pengembangan destinasi wisata baru. Dengan bertambahnya destinasi wisata baru dapat mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia. Meningkatnya kedatangan wisatawan domestik ke Bali dan meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat Indonesia adalah salah satu bukti bahwa *spending* yang dilakukan masyarakat Indonesia untuk berwisata selalu meningkat setiap tahunnya. Disisi sosial, perubahan *lifestyle* masyarakat Indonesia yang mulai *back to nature* adalah sebuah peluang yang dapat dimanfaatkan bagi pengembang desa wisata. Perkembangan teknologi yang dapat menyumbang pengembangan desa wisata salah satunya adalah *website* OTA (*Online Travel Agency*). Pada *website* OTA, aktivitas pemasaran untuk industri pariwisata sangat mudah dilakukan. Dengan memanfaatkan OTA, *audience* yang dapat dijangkau tidak hanya wisatawan domestik namun juga wisatawan asing. Namun diaspek lingkungan, polusi udara yang terjadi di Indonesia sangat mengancam keberadaan desa wisata.

Analisis *Porter 5 Forces* terhadap desa wisata di Bali menunjukan bahwa persaingan desa wisata memiliki nilai yang tinggi. Hal tersebut dikarenakan ancaman ancaman yang bernilai tinggi seperti *threat of new entrants* dimana pendatang baru dapat dengan mudah untuk masuk kedalam industri desa wisata, *bargaining power of buyers* yang merupakan wisatawan memiliki banyak variasi produk serta orientasi terhadap kualitas yang sangat tinggi, selain itu barang pengganti pada industri pariwisata sangat banyak diantaranya danau, museum, air

terjun, pantai, water sport, gunung, dan taman buatan. Namun persaingan antar kompetitor pada industri desa wisata bernilai sedang dikarenakan masih minimnya desa wisata yang sukses berkembang dan jarak antara satu desa wisata dengan desa wisata lainnya sangat berjauhan sehingga persaingan yang terjadi tidak *head to head*. Suplier dari desa wisata dapat dengan mudah ditemui sehingga pilihan terhadap pemasok dan kelangkaan pemasok tidak akan menjadi masalah besar pada industri ini.

Hasil dari analisis *business model canvas* Desa Bayung Gede menunjukkan bahwa Desa Bayung Gede memiliki banyak kelemahan terutama dibagian hubungan dengan kustomer, media untuk menyampaikan informasi, aktifitas kunci, *parnetship*, dan revenue stream. Disisi lain, sumber daya kunci dan *value propostions* yang dimiliki oleh Desa Bayung Gede sangat mendukung untuk pengembangan desa wisata. Hasil dari analisis matriks SWOT-4k menyimpulkan bahwa Desa Bayung Gede berada pada kondisi internal yang cukup baik untuk mengembangkan produk wisata dan ekspansi pasar. Dari 16 strategi yang telah diformulasikan menggunakan TOWS matrik, terdapat 2 strategi yang memiliki nilai TAS tertinggi yaitu menawarkan 3 jenis wisata yang berbeda sebagai diferensiasi dalam rangka memenangkan persaingan dan menjalin kerjasama dengan *cycling tour* dikawasan kintamani.

Analisis risiko dari masing masing strategi menghasilkan 30 risiko yang memiliki dampak dan frekuensi yang berbeda-beda. Risiko yang teridentifikasi dikategorikan kedalam 4 kategori utama. Pada golongan *extreme risk* terdapat 11 risiko, *high risk* sebanyak 15 risiko, *moderate risk* sebanyak 2 risiko dan *low risk* sebanyak 2 risiko.

6.2 Saran

Selama proses penelitian berlangsung peneliti sangat menyadari masih terdapat kekuarangan. Penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan melalui wawancara yang dilakukan kepada internal Desa Bayung Gede, Pemerintah Daerah Kabupaten Bangli, *expert* dibidang pariwisata tanpa adanya sudut pandang dari wisatawan yang menjadi konsumen dari desa Bayung Gede. Dalam menganalisis risiko, respoden yang melibatkan hanya 1 *expert* dibidang pariwisata tanpa mempertimbangkan kesiapan pihak internal. Selain itu analisis

risiko hanya terbatas pada tahapan *treatment* tanpa memperhitungkan dampak finansial yang terjadi.

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan pendapat dari sisi wisatawan untuk mendapatkan sudut pandang dari pihak pengembang dan konsumen, sehingga strategi yang dirumuskan sesuai dengan kondisi internal dan kebutuhan pasar. Dari segi pemasaran, penelitian selanjutnya dapat membahas mengenai branding yang dan strategi pemasaran online yang tepat. Dari segi produk, dapat juga membahas mengenai inovasi produk desa wisata. Karena pada umumnya produk yang ditawarkan oleh desa wisata hanya sebatas wisata budaya, wisata ternak, dan agrowisata. Kedepannya sangat diperlukan inovasi produk dikarenakan kompetisi yang terjadi akan semakin ketat.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Alfred, D. C. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Amanullah, A. A., Aziz, N. F., Hadi, F. N., & Ibrahim, J. (2015). Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*, 462-471.
- Anityasari, M., & Wessiani, N. A. (2011). *Analisis Kelayakan Usaha Surabaya*. Surabaya: Guna Widta.
- Badri, A., Rahmani, K., Sjasy Kedari, M., & Hassanpour, A. (2011). Strategic for ecotourism development in Marivan. *Journal of rural research*, 31-54.
- Basri, M. L. (2015). *Kegagalan Program Pemberdayaan Masyarakat Ditinjau Dari Proses Inovasi*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Batu Bergerak. (2016, Oktober 18). *Peringkat Pariwisata Batu Merosot Dari 2 Ke 13, Ini Penyebabnya*. Diambil kembali dari Batu Bergerak: <https://www.batubergerak.com/peringkat-pariwisata-batu-merosot-dari-2-ke-13-ini-penyebabnya/>
- Brunt, P., & Courtney, P. (1999). Host perception of sociocultural impacts. *Annals of tourism research*, 493-515.
- Buta, R. (2007). The SWOT analysis in the geographical research, with applicability in the study of then human settlements from Moldova Valley . *Present Environment and Sustainable Development*, 239-248.
- Chen, Z., Li, L., & Li, T. (2013). The Organizational Evolution , Systematic Construction and Empowerment Significance of Langde Miao's Community Tourism. . *Tourism Tribune*, 75-86.
- Cynthia, A. (2017, Februari 24). *Penyebab Website Dapat Dikatakan Buruk*. Diambil kembali dari Hello Bisnis: <http://www.hellobisnis.com/2017/02/24/7-penyebab-website-buruk/>

- David, F. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fajar Bali. (2015, Februari 16). *Pengembangan Pariwisata Jangan Hanya Fokus di Kintamani*. Diambil kembali dari Fajar Bali:
http://fajarbali.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=2592:pengembangan-pariwisata-jangan-hanya-fokus-di-kintamani&catid=65:berita-bangli&Itemid=148
- Fandeli, C. (2002). *Perencanaan Kepariwisata Alam*. Yogyakarta: Fakultas Kehutanan Universitas Gajah Mada.
- Forman, H., & Gass, S. (2001). The Analytical Hierarchy Process - An Exposition. *Operation Research*, 469-486.
- French, N. C., Craigh-Smith, & J., S. (1995). *Principles of Tourism*. Melbourne: Longman.
- Ghorbani, A., Raufirad, V., Rafiaani, P., & Azadi, H. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 290-297.
- Gu, H., & Ryan, C. (2010). Application of appreciative inquiry in tourism research in rural communities. *Tourism Management*, 216-244.
- Gu, H., & Ryan, C. (2010). Hungcon, China - residents' perception of the impact of tourism on a rural community. *Journal of china tourism research*, 216-244.
- Guo, Z., & Li, S. (2015). The planning, development and management of tourism: The Case of Dangjia, an ancient village in China. *Tourism Management*, 52-62.
- Hanan, H., Putit, N., & Chan, M. (2014). Creating risk management awareness in Park Guiding—a case study of Bako National Park, Sarawak, Malaysia. *Hospitality and Tourism*, 75-79.

- Harfst, J., Wirth, P., Lintz, G., & Bieberstein, C. (2010). *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats of European mining regions (SWOT Report I)*. Dresden: Institute of Ecological and Regional Development.
- Honey, M. (1999). *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Washington: Island Press.
- Hongshen, Z., & Ming, C. (2013). Research on the recycling industry development model for typical exterior plastic components of end-of-life passenger vehicle based on the SWOT method. *Waste Management*.
- Husein, U. (2005). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- IMF. (2016, April). *International Monetary Fund*. Diambil kembali dari Report For Selected Countries and Subjects:
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=51&pr.y=7&sy=2014&ey=2021&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=193%2C548%2C122%2C124%2C518%2C223%2C516%2C138%2C196%2C522%2C156%2C924%2C636%2C922%2C576%2C172%2C132%2C184%2C134%2C14>
- Indonesia Investment. (2016, November 25). *Penduduk Indonesia*. Diambil kembali dari Indonesia Investment: <http://www.indonesia-investments.com/id/budaya/penduduk/item67?>
- ISO. (2009). *ISO 31000 - Risk management*. Diambil kembali dari International Organization for Standardization:
<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>
- Jafari, J. (1977). Editor's Page. *Annals of Tourism Research*, 6-11.
- Jatmiko, R. (2004). *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press.
- Kabar Nusa. (2016, Oktober 29). *Pariwisata Budaya Perkuat Citra dan Branding Pulau Bali*. Diambil kembali dari Kabar Nusa:
<http://www.kabarnusa.com/2016/10/pariwisata-budaya-perkuat-citra-dan.html>

- Kelvian. (2016, Maret 06). *Gagal, Status Desa Wisata Bisa Dihapus*. Diambil kembali dari <http://sorotgunungkidul.com/berita-gunungkidul-15943-gagal-status-desa-wisata-bisa-dihapus.html>
- Kementrian Pariwisata Republik Indonesia. (2014). *Laporan Kinerja Kementrian Pariwisata Tahun 2014*. Jakarta: Kementrian Pariwisata Republik Indonesia.
- Kenneth R., A. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Keown, J. A., & David, S. (2000). *Dasar Dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kousis, M. (1989). Tourism and the family in a rural creatan community . *Annals of tourism research*, 318-332.
- Kusumawardhani, A. (2014, Februari 24). *Pemerintah Swiss Akui Sulit Kembangkan Pariwisata di Flores*. Diambil kembali dari Industri Bisnis: <http://industri.bisnis.com/read/20140224/12/206013/javascript>
- Law, R. R. (2011). Identifying Changes and Trends in Hong Kong Outbond Toursim. *Tourism Management*, 1106-1114.
- Lubis, A. (2014). *Identifikasi Kebutuhan Knowledge pada Dinas Line dan Cabin Maintenance PT. Garuda Maintenance Facility (GMF) Aeroasia*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Markus, M. (2017, Mei 04). *Wisatawan Asal Singapura Digigit Komodo*. Diambil kembali dari Kompas: <http://regional.kompas.com/read/2017/05/04/05231901/wisatawan.asal.singapura.digigit.komodo>
- McMillan, J., & Schaumacher, S. (2003). *Research in Education*. New York: Longman.
- Narimawati, U. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media.

- Nazir, M. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia.
- Neves, A. A., Pinardia, N., Martins, F., & Janeiro, J. (2015). Towards a common oil spill risk assessment framework e Adapting ISO 31000 and addressing uncertainties. *Journal of Environmental Management*, 158-168.
- Nirawati, N. (2016, Februari 28). *Bali Wajib Punya Destinasi Wisata Baru*. Diambil kembali dari Radio Republik Indonesia:
http://rri.co.id/yogyakarta/post/berita/252324/daerah/bali_wajib_punya_destinasi_wisata_baru.html
- Noatmodjo, S. (2002). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, inc.
- Prasetyo, H. (2010, Oktober 09). *Penjualan Tiket Mengecewakan*. Diambil kembali dari Kompas:
<http://bola.kompas.com/read/2010/06/09/11402881/Penjualan.Tiket.Mengecewakan>
- Priasukmana, S. (2001). *Pembangunan Desa Wisata : Pelaksanaan Undang-Undang Otonomi Daerah*. Jakarta: LIPI.
- Rangkuti, F. (2000). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Samudra, A. (2016, Juli 25). *Bangli Raih Penghargaan Adipura Bhuana*. Diambil kembali dari Bali Tribune: <http://balitribune.co.id/content/bangli-raih-penghargaan-adipura-bhuana>
- Santoso, F., & Tjiptono, F. (2001). *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sorot Gunungkidul. (2016, November 14). *Bangunan Pokdarwis Pindul Roboh*. Diambil kembali dari Sorot Gunungkidul:
<http://sorotgunungkidul.com/berita-gunungkidul-91172-bangunan-pokdarwis-pindul-robok-dihempas-angin-kencang-6-orang-terluka.html>

- Strauss, J., & Frost, R. (2003). *E Marketing*. New York: Pearson Education.
- Sugiyono. (2006). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, A. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suherman, M. R. (2015). *Manajemen Risiko Tahapan Pasca Merger (Studi Kasus : Penggabungan PT.X dengan PT.Y)*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Wisata Bali Sempurna. (2015, Januari 7). *Desa Bayung Gede, Mengenal Desa Tua di Bali*. Diambil kembali dari Wisata Bali: <http://wisata-bali.com/desa-bayung-gede-desa-tua-di-bali.html/>
- Wisudaningtyas, W. G. (2016). *Strategi Pengembangan Brand Image Untuk Mendukung Revenue Generation Institut Teknologi Sepuluh Nopember Sebagai Perguruan Tinggi Berbadan Hukum*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- WWF. (2010, Februari 01). *Penanaman 5 juta pohon gagal*. Diambil kembali dari WWF: <http://www.wwf.or.id/?17382/Penanaman-5-juta-pohon-gagal>
- Yuanita, P. (2016, Februari 26). *Desa Terbersih di Dunia Ada di Indonesia*. Diambil kembali dari Dream: <http://travel.dream.co.id/news/3-desa-terbersih-di-dunia-salah-satunya-di-indonesia-1602256.html>
- Zhang, X. (2012). Research on the Development Strategies of Rural Tourism in. *International Conference on Future Energy, Environment, and Materials* (hal. 1295-1299). Suzhou: Elsevier.
- Zulkarnaen, H., & Sutopo. (2013). Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan. *Diponegoro Journal of Management*, 1-13.

LAMPIRAN
Lampiran 1
Kuesioner Tahap I

Daftar Pertanyaan Wawancara
Identifikasi Faktor Eksternal dan Faktor Internal
Desa Bayung Gede, Kintamani

Kepada

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

Dengan Hormat,

Saya I Putu Ekayana Paramardika Putra, mahasiswa Jurusan Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, sedang melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian skripsi. Penelitian saya berjudul “Pengembangan Strategi dan Analisis Risiko Desa Wisata di Bali; Studi Kasus Desa Bayung Gede”. Pertanyaan yang akan diajukan bertujuan untuk melakukan analisis lingkungan eksternal berupa analisis *Porter’s Five Forces* dan analisis PESTEL serta analisis lingkungan internal dengan cara pembuatan Business Model Canvas (BMC) bagi Desa Bayung Gede. Hasil analisis akan digunakan untuk identifikasi SWOT (strength, weakness, opportunity, threat).

Analisis Lingkungan Eksternal

Pada bagian ini terdapat 2 alat analisis yang akan digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal Desa Bayung Gede, yaitu analisis *Porter 5 Forces* dan PESTEL.

Porter 5 Forces

a. *Threat Of New Entrants*

1. Apa saja yang menjadi hambatan ketika akan mengembangkan desa wisata? (modal, peraturan)
2. Apakah selain pemerintah, ada pihak lain yang bisa mengembangkan desa wisata dengan mudah? Pihak Swasta?

b. *Rivalry Among Existing Competitors*

1. Desa wisata apa yang dianggap sebagai pesaing bagi Desa Bayung Gede?
2. Bagaimana persaingan yang terjadi antar industri desa wisata? (Kompetitif, Saling menjatuhkan)
3. Bagaimana tingkat diferensiasi produk antar desa wisata?
4. Bagaimana tingkat pertumbuhan industri desa wisata?

c. *Threat Of Substitutes*

1. Apa saja produk pengganti dari desa wisata? Bagaimana produk pengganti tersebut mempengaruhi industri desa wisata.
2. Bagaimana perbandingan harga dan kualitas yang ditawarkan oleh produk pengganti?
3. Bagaimana *market share* pada industri pariwisata di bali?

d. *Bargaining Power of Suppliers*

1. Siapa saja yang memiliki peran suplier/pemasok dalam industri desa wisata?
2. Bagaimana perbandingan jumlah pemasok dengan banyaknya desa wisata di Bali? Apakah jumlah pemasok lebih banyak?
3. Apakah barang atau layanan yang ditawarkan oleh pemasok adalah hal yang susah untuk didapatkan?
4. Bagaimana kualitas produk atau layanan yang diberikan oleh pemasok?

e. *Bargaining Power of Buyers*

1. Apakah kualitas produk dari desa wisata menjadi hal yang sangat penting bagi pelanggan?
2. Apakah pelanggan sangat sensitif terhadap harga yang ditawarkan?

PESTEL

a. Politik

1. Apakah ada kebijakan khusus dari pemerintah daerah terkait pembangunan Desa Wisata Bayung Gede?
2. Bagaimana kebijakan tersebut memberi pengaruh terhadap pembangunan dan pengembangan Desa Wisata ini?
3. Apakah DPRD sudah memberikan dukungan yang cukup yang diperlukan dalam pengembangan Desa Wisata Bayung Gede?

b. Ekonomi

1. Bagaimana kontribusi Desa Wisata terhadap PAD daerah (pariwisata) Bangli?
2. Bagaimana tingkat inflasi dapat mempengaruhi industri Desa Wisata?
3. Bagaimana nilai tukar mempengaruhi trafik pengunjung Desa Wisata?

c. Sosial

1. Bagaimana populasi di Indonesia dapat mempengaruhi industri Desa Wisata?
2. Bagaimana karakteristik wisatawan yang mengunjungi desa wisata? Rata rata jarak umur?
3. Bagaimana perubahan *lifestyle* di Indonesia? Apakah hal tersebut mempengaruhi industri desa wisata?

d. Teknologi

1. Bagaimana perkembangan teknologi memberikan pengaruh pada industri desa wisata? Apakah ada teknologi terbaru yang memiliki pengaruh?
2. Bagaimana perkembangan internet mempengaruhi industri desa wisata?

e. Lingkungan

1. Apakah kondisi iklim di Indonesia khususnya Kabupaten Bangli mempengaruhi pengembangan industri desa wisata?
2. Apakah terdapat peraturan perlindungan lingkungan? Bagaimana pengaruhnya terhadap industri desa wisata?

3. Apakah industri desa wisata memiliki dampak polusi yang cukup tinggi?
(Air, Udara, Tanah dan Suara).

Analisis lingkungan Internal

Pada bagian ini pertanyaan yang akan diajukan akan digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan internal Desa Bayung Gede untuk permusan BMC. BMC merupakan sebuah alat analisis yang digunakan untuk mendokumentasikan sebuah model bisnis yang terdiri dari 9 blok penting.

Business Model Canvas

a. Customer Segment

Siapa saja yang merupakan pelanggan/wisatawan yang sering berkunjung ke Desa Bayung Gede?

b. Value Proposition

1. Apa yang membedakan Desa Bayung Gede dengan desa lainnya?
2. Nilai apa yang ditawarkan kepada wisatawan ang berkunjung?
3. Program atau aktifitas apa yang biasa ditawarkan dan dilakukan wisatawan?

c. Channels

1. Upaya apa yang dilakukan Desa Bayung Gede untuk memberikan informasi kepada wisatawan?
2. Media apa yang digunakan untuk memberikan informasi tersebut?

d. Customer Relationship

1. Bagaimana cara Desa Bayung Gede untuk menjaga hubungan dengan wisatawan?
2. Apakah terdapat kelompok khusus yang menangani wisatawan?

e. Revenue Stream

Bagaimana dan darimana saja pemasukan yang didapat oleh Desa Bayung Gede?

f. Key Resources

Apa saja aset fisik atau non fisik yang dimiliki Desa Bayung Gede?

g. *Key Activities*

Apa saja aktifitas utama yang dilakukan Desa Bayung Gede? Terkait Pariwisata?

h. *Key Partners*

1. Siapa/Perusahaan apa saja yang menjadi mitra Desa Bayung Gede?
2. Keuntungan apa saja yang diperoleh melalui kerjasama tersebut?

i. *Cost Structure*

1. Bagaimana proporsi pengeluaran biaya Desa Bayung Gede setiap bulannya?
2. *Key resources* dan *activities* apa saja yang memerlukan biaya tinggi?

(halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 2

Kuesioner Tahap II

Kuesioner Pembobotan dan Penilaian Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal Desa Bayung Gede, Kintamani

Dengan Hormat,

Dalam rangka pengembangan strategi Desa Wisata Bayung Gede, penulis mohon kesediaan Bapak untuk berkenaan mengisi kuesioner sesuai dengan sudut pandang Bapak terhadap kondisi Desa Bayung Gede saat ini. Berdasarkan hasil wawancara mengenai faktor internal dan eksternal Desa Bayung Gede, telah dirumuskan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki Desa Bayung Gede.

Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk memberikan bobot dari masing masing faktor internal dan eksternal Desa Bayung Gede. Metode yang digunakan untuk pemilihan alternatif strategi adalah AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Pembobotan dilakukan dengan *pairwise comparison* terhadap masing masing aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menggunakan skala perbandingan berpasangan AHP berikut

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen lain
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen yang lain
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lain
2,4,6,8	Nilai tengah diantara 2 penilaian yang berdampingan

1. Pembobotan Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

Petunjuk Pengisian : berilah tanda lingkaran (O) pada skala yang disediakan yang anda anggap sesuai dengan kondisi Desa bayung Gede Saat ini. Definisi yang digunakan sesuai dengan Skala Perbandingan Berpasangan AHP yang disebutkan pada halaman sebelumnya.

Aspek Kekuatan (<i>Strength</i>)																			
No.	Aspek Kekuatan	Skala Penilaian																Aspek Kekuatan	
1.	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.
2.	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede
3.	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.
4.	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.

5.	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.
6.	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.
7.	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede
8.	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.
9.	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.
10.	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.

11.	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.
12.	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede
13.	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.
14.	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.
15.	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.
16.	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.

17.	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede
18.	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.
19	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.
20.	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.
21.	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.

22.	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede
23.	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.
24.	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.
25.	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.
26.	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memiliki lingkungan yang tenang, bebas polusi dan jauh dari keramaian kota.
27.	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat lahan kosong di dalam lingkungan desa yang dapat

																			dikembangkan sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan.
28.	Memiliki lingkungan yang tenang, bebas polusi dan jauh dari keramaian kota.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat lahan kosong di dalam lingkungan desa yang dapat dikembangkan sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan.
Aspek Kelemahan (<i>Weakness</i>)																			
No.	Aspek Kelemahan	Skala Penilaian																	Aspek Kelemahan
29.	Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.
30.	Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum memiliki media yang digunakan untuk aktivitas pemasaran.
31.	Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum adanya aktivitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek

																			finansial dan sumber daya manusia.
32.	Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan pengembangan Desa Bayung Gede.
33.	Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum memiliki media yang digunakan untuk aktivitas pemasaran.
34.	Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum adanya aktivitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek finansial dan sumber daya manusia.
35,	Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan

																			pengembangan Desa Bayung Gede.
36.	Belum memiliki media yang digunakan untuk aktivitas pemasaran.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum adanya aktivitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek finansial dan sumber daya manusia.
37.	Belum memiliki media yang digunakan untuk aktivitas pemasaran.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan pengembangan Desa Bayung Gede.
38.	Belum adanya aktivitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek finansial dan sumber daya manusia.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan pengembangan Desa Bayung Gede.
Aspek Peluang (<i>Opportunity</i>)																			

No.	Aspek Peluang	Skala Penilaian																Aspek Peluang	
39.	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.
40.	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri.
41.	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.
42.	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang

	wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.																		dapat digunakan sebagai media promosi secara online.
43.	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.
44.	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa
45.	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.
46.	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri.

47.	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.
48.	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai media promosi secara online.
49.	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.
50.	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak

	kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.																		bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa
51.	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.
52.	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.
53.	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang

																			dapat digunakan sebagai media promosi secara online.
54.	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.
55.	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa
56.	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.
57.	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai media promosi secara online.
58.	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung

	Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.																		pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.
59.	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa
60.	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.
61.	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.

	dapat digunakan sebagai media promosi secara online.																		
62.	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai media promosi secara online.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa
63.	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai media promosi secara online.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.
64.	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa
65.	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.

66.	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.
Aspek Ancaman (<i>Threat</i>)																			
No.	Aspek Ancaman	Skala Penilaian																	Aspen Ancaman
67.	Tindakan terorisme yang memicu travel warning dari negara lain.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan industri pariwisata di Bali sangat tinggi
68.	Tindakan terorisme yang memicu travel warning dari negara lain.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan pencemaran lingkungan di Indonesia.
69.	Persaingan industri pariwisata di Bali sangat tinggi																		Peningkatan pencemaran lingkungan di Indonesia.

2. Penilaian Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

Petunjuk Pengisian : berilah tanda lingkaran (O) pada skala yang disediakan dan anda anggap sesuai dengan kondisi Desa Bayung Gede saat ini. Penilaian faktor internal dan eksternal ini menggunakan kaidah Skala Likert dengan menunjukkan tingkat kepentingan dari setiap faktor untuk menunjang pengembangan strategi Desa Wisata. Kaidah penilaian mengikuti ketentuan sebagai berikut.

Nilai	Keterangan
1	Sangat tidak penting
2	Tidak penting
3	Penting
4	Sangat Penting

Kode	Aspek Kekuatan (<i>Strength</i>)	Tingkat Kepentingan			
S1	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata.	1	2	3	4
S2	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.	1	2	3	4
S3	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede	1	2	3	4
S4	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.	1	2	3	4
S5	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.	1	2	3	4
S6	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.	1	2	3	4
S7	Memiliki lingkungan yang tenang, bebas polusi dan jauh dari keramaian kota.	1	2	3	4

S8	Terdapat lahan kosong di dalam lingkungan desa yang dapat dikembangkan sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan.	1	2	3	4
----	---	---	---	---	---

Kode	Aspek Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Tingkat Kepentingan			
W1	Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.	1	2	3	4
W2	Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.	1	2	3	4
W3	Belum memiliki media yang digunakan untuk aktivitas pemasaran.	1	2	3	4
W4	Belum adanya aktivitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek finansial dan sumber daya manusia.	1	2	3	4
W5	Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan pengembangan Desa Bayung Gede.	1	2	3	4

Kode	Aspek Peluang (<i>Opportunity</i>)	Tingkat Kepentingan			
O1	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.	1	2	3	4
O2	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.	1	2	3	4
O3	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri.	1	2	3	4

O4	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.	1	2	3	4
O5	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai media promosi secara online.	1	2	3	4
O6	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.	1	2	3	4
O7	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa	1	2	3	4
O8	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.	1	2	3	4

Kode	Aspek Ancaman (<i>Threat</i>)	Tingkat Kepentingan			
T1	Tindakan terorisme yang memicu travel warning dari negara lain.	1	2	3	4
T2	Persaingan industri pariwisata di Bali sangat tinggi	1	2	3	4
T3	Peningkatan pencemaran lingkungan di Indonesia.	1	2	3	4

Demikian kuesioner pembobotan dan penilaian evaluasi faktor internal dan eksternal Desa Bayung Gede. Penulis mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak untuk meluangkan waktu untuk memberikan penilaian.

Hormat Saya,

I Putu Ekayana Paramardika Putra

Lampiran 3

Kuesioner Tahap III

Kuesioner Analisis QSPM

Penilaian Alternatif Strategi Pengembangan Desa Wisata

Desa Bayung Gede, Kintamani

Kuesioner ini digunakan untuk memberikan penilaian untuk masing masing strategi alternatif terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah teridentifikasi. Hasil dari kuesioner ini akan menunjukan prioritas strategi alternatif secara objektif yang akan direkomendasikan kepada Desa Bayung Gede.

Biodata Responden

Nama :

Jabatan :

Petunjuk Pengisian :

Berikut ini terdapat tabel yang berisi faktor internal dan eksternal Desa Bayung Gede yang telah teridentifikasi. Berilah angka pada kolom yang tersedia, angka pada kolom tersebut menunjukkan tingkat kemenarikan suatu strategi atau *AS (Attractiveness Score)* suatu strategi terhadap masing masing faktor.

Keterangan Nilai :

Nilai	Keterangan
-	Strategi alternatif tidak memiliki hubungan dengan faktor
1	Strategi alternatif tidak memiliki daya tarik terhadap faktor
2	Strategi alternatif memiliki daya tarik yang rendah terhadap faktor
3	Strategi alternatif memiliki daya tarik yang sedang terhadap faktor
4	Strategi alternatif memiliki daya tarik yang tinggi terhadap faktor.

Daftar Faktor :

Faktor Internal	
Kekuatan	
S1	Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata.
S2	Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.
S3	Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede
S4	Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ternak.
S5	Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.
S6	Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.
S7	Memiliki lingkungan yang tenang, bebas polusi dan jauh dari keramaian kota.
S8	Terdapat lahan kosong di dalam lingkungan desa yang dapat dikembangkan sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan.
Kelemahan	

W1	Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.
W2	Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.
W3	Belum memiliki media yang digunakan untuk aktivitas pemasaran.
W4	Belum adanya aktivitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek finansial dan sumber daya manusia.
W5	Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan pengembangan Desa Bayung Gede.

Faktor Eksternal	
Peluang	
O1	Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun kebijakan.
O2	Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir dengan tujuan melakukan kunjungan wisata ke Bali.
O3	Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri.
O4	Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang masyarakat perkotaan berwisata ke desa wisata lebih tinggi.
O5	Keberadaan Online Travel Agency (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai media promosi secara online.
O6	NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.
O7	Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan desa
O8	Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.
Ancaman	
T1	Tindakan terorisme yang memicu travel warning dari negara lain.
T2	Persaingan industri pariwisata di Bali sangat tinggi
T3	Peningkatan pencemaran lingkungan di Indonesia.

DaftarStrategi :

Kode Strategi	Strategi
SO1	Mengembangkan lahan pertanian dan kebun jeruk untuk dijadikan agrowisata petik jeruk
SO2	Menjalin kerjasama dengan cycling tour di kawasan kintamani
SO3	Memfaatkan peternakan masyarakat desa untuk dikembangkan menjadi wisata ternak
SO4	Membangun rest area dan toko souvenir sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan
ST1	Membuat program penanaman pohon untuk mengurangi pengaruh polusi
ST2	Menawarkan 3 jenis wisata yang berbeda sebagai diferensiasi dalam rangka memenangkan persaingan
WO1	Memfaatkan <i>Online Travel Agency</i> sebagai media promosi Desa Wisata Bayung Gede
WO2	Menjalin kerjasama dengan NGO yang bergerak dibidang pariwisata untuk membantu pemasaran Desa Wisaya Bayung Gede
WO3	Menjalin kerjasama dengan <i>travel agent</i> untuk meningkatkan kunjungan langsung wisatawan dari kawasan Eropa dan Australia
WO4	Meningkatkan kapabilitas masyarakat Desa Bayung Gede agar mampu menghadapi wisatawan asing
WO5	Memberlakukan tiket masuk bagi wisatawan yang berkunjung dan melakukan aktivitas <i>cycling</i> untuk meningkatkan pendapatan desa.
WO6	Membentuk kelompok sadar wisata (pokdarwis) sebagai tim khusus yang menangani pengembangan desa wisata.
WO7	Menjalin kerjasama dengan <i>travel agent</i> untuk menangkap peluang wisatawan domestik
WO8	Mengadakan seminar kepariwisataan untuk meningkatkan awareness masyarakat Desa Bayung Gede terhadap pentingnya desa wisata
WT1	Membuat website sebagai media pemasaran untuk meningkatkan kemampuan bersaing.
WT2	Menambah revenue stream melalui penjualan produk wisata untuk meningkatkan sustainabilitas desa

Berilah penilaian terhadap masing masing alternatif strategi pada kolom AS (*attractiveness score*) terhadap masing masing faktor.

Faktor	Bobot	SO1	SO2	SO3	SO4	WO1	WO2	WO3	WO4	WO5	WO6	WO7	WO8	ST1	ST2	WT1	WT2
		AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS
Kekuatan																	
S1	0,09																
S2	0,05																
S3	0,03																
S4	0,09																
S5	0,22																
S6	0,11																
S7	0,04																
S8	0,05																

Faktor	Bobot	SO1	SO2	SO3	SO4	WO1	WO2	WO3	WO4	WO5	WO6	WO7	WO8	ST1	ST2	WT1	WT2
		AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS
Kelemahan																	
W1	0,12																
W2	0,07																
W3	0,05																
W4	0,07																
W5	0,03																

Faktor	Bobot	SO1	SO2	SO3	SO4	WO1	WO2	WO3	WO4	WO5	WO6	WO7	WO8	ST1	ST2	WT1	WT2
		AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS
Peluang																	
O1	0,17																
O2	0,10																
O3	0,04																
O4	0,04																
O5	0,08																
O6	0,06																
O7	0,11																
O8	0,07																

Faktor	Bobot	SO1	SO2	SO3	SO4	WO1	WO2	WO3	WO4	WO5	WO6	WO7	WO8	ST1	ST2	WT1	WT2
		AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS	AS
Ancaman																	
T1	0,20																
T2	0,08																
T3	0,05																

Demikian kuesioner penilaian alternatif strategi untuk pengembangan Desa Wisata Bayung Gede. Penulis mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak untuk meluangkan waktu untuk memberikan penilaian.

Hormat Saya,

I Putu Ekayana Paramardika Putra



Lampiran 4

Kuesioner Tahap IV

Kuesioner Analisis Risiko

Evaluasi Risiko Alternatif Strategi Pengembangan Desa Wisata

Desa Bayung Gede, Kintamani

1. Evaluasi Frekuensi Kejadian Risiko

Petunjuk Pengisian : berilah tanda lingkaran (O) pada skala yang disediakan. Skala yang digunakan adalah skala likert 1 sampai dengan 5 dengan keterangan sebagai berikut :

Skala	Frekuensi kejadian	Kategori
1	Kejadian hampir tidak pernah terjadi (0 - 1 kali)	Sangat rendah
2	Kejadian jarang terjadi (2 – 3 kali)	Rendah
3	Kejadian pernah terjadi (4 – 5 kali)	Biasa
4	Kejadian sering terjadi (6 – 7 kali)	Sering
5	Kejadian hampir pasti terjadi (> 7 kali)	Hampir Pasti

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Frekuensi				
R1	Desa wisata lain meniru konsep wisata yang sama	Desa wisata lain ingin menambah produk desa wisata dengan tujuan meningkatkan kunjungan wisatawan potensial	1	2	3	4	5
R2	Penyedia cycling tour di Kintamani tidak mau untuk diajak bekerjasama	Pihak penyedia cycling tour merasa keuntungan finansial yang didapatkan berkurang akibat pemerbalakuan ticketing.	1	2	3	4	5
R3	Perjanjian yang dilakukan dengan cycling tour Kintamani rumit dan tidak jelas	Penyedia cycling tour ingin mendapatkan keuntungan / komisi lebih.	1	2	3	4	5
R4	Penduduk desa tidak mengetahui produk desa wisata yang dijual.	Kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh kelompok sadar wisata kepada masyarakat	1	2	3	4	5
R5	Rendahnya variasi produk desa wisata yang ditawarkan ke wisatawan.	Kurangnya kemampuan masyarakat desa memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk dijadikan peluang bisnis	1	2	3	4	5

R6	Penetapan harga jual produk desa yang akan dibuat terlalu rendah	Penghitungan harga pokok penjualan yang tidak tepat	1	2	3	4	5
R7	Pemberlakuan tiket masuk tidak dilakukan oleh penduduk desa.	Tidak memberlakukan shift penjagaan	1	2	3	4	5
R8	Wisatawan yang menerobos tempat penjualan tiket.	Terdapat lebih dari satu jalur masuk menuju lingkungan desa	1	2	3	4	5
R9	Tidak tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk	Tidak adanya regenerasi sumber daya manusia untuk mengembangkan kebun jeruk	1	2	3	4	5
R10	Biaya untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk mahal	Biaya untuk membuka lahan jeruk dan perawatan lahan yang mahal	1	2	3	4	5
R11	Membutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata	Kurangnya kualitas peternakan untuk dijadikan objek wisata	1	2	3	4	5
R12	Adanya wisatawan yang cedera akibat aktifitas wisata ternak	Wisatawan tidak mengikuti instruksi yang diberikan	1	2	3	4	5
R13	Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	Tingginya nilai komisi yang diminta oleh pihak <i>travel agent</i> .	1	2	3	4	5
R14	Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	Pihak <i>travel agent</i> ingin memanfaatkan kurangnya pengetahuan warga desa demi mendapatkan keuntungan lebih	1	2	3	4	5

R15	Di lapangan, pemandu dari travel agent yang menjadi mitra tidak memahami kondisi lapangan	Kurangnya informasi produk yang diberikan kepada pihak <i>travel agent</i>	1	2	3	4	5
R16	Jumlah orang yang mengetahui desa Bayung Gede sebagai desa wisata tidak meningkat.	Metode pemasaran yang dilakukan tidak terlalu efektif	1	2	3	4	5
R17	Desa Bayung Gede tidak masuk kedalam rekomendasi tujuan wisata.	Rendahnya rating dan testimoni yang diberikan oleh wisatawan.	1	2	3	4	5
R18	Terdapat testimoni buruk yang diberikan oleh wisatawan yang telah mengunjungi Desa Bayung Gede.	Ketidakpuasan wisatawan dengan pelayanan wisata di Desa Bayung Gede	1	2	3	4	5
R19	Kurangnya pemahaman tugas dan kewajiban oleh anggota kelompok sadar wisata.	Kelompok sadar wisata tidak memiliki job list yang jelas untuk masing masing anggota	1	2	3	4	5
R20	Jumlah hubungan luar yang dimiliki oleh kelompok sadar pariwisata tidak memadai.	Kurangnya kerjasama dengan pihak luar	1	2	3	4	5
R21	Pelatihan yang diberikan tidak berdampak signifikan bagi masyarakat desa.	Materi pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa.	1	2	3	4	5
R22	Sukar untuk menemukan pelatih yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas warga desa	Kurangnya hubungan eksternal yang dimiliki pihak Desa Bayung Gede	1	2	3	4	5

R23	Biaya untuk perawatan rest area menjadi besar akibat kerusakan oleh turis.	Adanya kerusakan rest area oleh turis	1	2	3	4	5
R24	Kurangnya perawatan rest area oleh masyarakat desa.	Tidak adanya jadwal piket / perawatan rest area oleh masyarakat desa	1	2	3	4	5
R25	Masyarakat desa memiliki minat yang rendah untuk mengikuti seminar	Tidak terdapat sosialisasi yang jelas mengenai kegiatan seminiar kepada warga desa.	1	2	3	4	5
R26	Sukar untuk menemukan pembicara profesional yang dapat memotivasi warga desa untuk mengembangkan desa wisata	Kurangnya hubungan eksternal yang dimiliki pihak Desa Bayung Gede	1	2	3	4	5
R27	Situs web yang dibuat kurang menarik, sehingga tidak menarik minat wisatawan	Kurangnya pemahaman desain bagi pihak Desa Bayung Gede	1	2	3	4	5
R28	Tidak ada warga desa di Bayung Gede yang memahami cara untuk maintenance dan update situs web	Kemampuan masyarakat desa dalam memahami perawatan situs web kurang.	1	2	3	4	5
R29	Program penanaman pohon tidak diberlakukan secara berkala	Karena program penanaman pohon dirasa sebagai biaya tambahan	1	2	3	4	5
R30	Program penanaman pohon tidak diikuti oleh program perawatan pohon	Tidak diberlakukannya program untuk merawat pohon	1	2	3	4	5

2. Evaluasi Dampak Risiko

Petunjuk Pengisian : berilah tanda lingkaran (O) pada skala yang disediakan. Skala yang digunakan adalah skala likert 1 sampai dengan 5 dengan keterangan sebagai berikut :

Skala	Tingkat Dampak Risiko	Kategori
1	Dampak risiko tidak terasa sama sekali	Sangat rendah
2	Dampak risiko sedikit tidak terasa	Rendah
3	Dampak risiko terasa biasa	Biasa
4	Dampak risiko terasa signifikan	Tinggi
5	Dampak risiko terasa sangat signifikan	Katastropik

Kode Risiko	Risiko	Dampak Risiko	Konsekuensi				
R1	Desa wisata lain meniru konsep wisata yang sama	Kompetisi yang terjadi semakin ketat	1	2	3	4	5
		Kehilangan wisatawan potensial	1	2	3	4	5
R2	Penyedia cycling tour di Kintamani tidak mau untuk diajak bekerjasama	Tidak ada wisatawan yang bersepeda melalui jalur Desa Bayung Gede	1	2	3	4	5
R3	Perjanjian yang dilakukan dengan cycling tour Kintamani rumit dan tidak jelas	Biaya komisi yang diberikan kepada cycling tour memberatkan pihak Desa Bayung Gede	1	2	3	4	5
R4	Penduduk desa tidak mengetahui produk desa wisata yang dijual.	Tidak semua warga desa berpartisipasi dalam pengembangan desa wisata	1	2	3	4	5
R5	Rendahnya variasi produk desa wisata yang ditawarkan ke wisatawan.	Tidak adanya variasi produk	1	2	3	4	5
R6	Penetapan harga jual produk desa yang akan dibuat terlalu rendah	Pendapatan melalui penjualan produk wisata tidak maksimal	1	2	3	4	5

R7	Pemberlakuan tiket masuk tidak dilakukan oleh penduduk desa.	Berkurangnya pendapatan desa melalui <i>ticketing</i>	1	2	3	4	5
R8	Wisatawan yang menerobos tempat penjualan tiket.		1	2	3	4	5
R9	Tidak tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk	Pengembangan kebun jeruk yang tidak maksimal akibat kurangnya sumber daya	1	2	3	4	5
R10	Biaya untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk mahal		1	2	3	4	5
R11	Membutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata	Peningkatan biaya yang sangat tinggi untuk pengembangan wisata ternak	1	2	3	4	5
R12	Adanya wisatawan yang cedera akibat aktifitas wisata ternak	Wisatawan jera untuk berkunjung kembali	1	2	3	4	5
R13	Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	Peningkatan biaya komisi yang diberikan ke <i>travel agent</i>	1	2	3	4	5
R14	Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	Pemberian komisi kepada <i>travel agent</i> memberatkan kondisi keuangan Desa Bayung Gede	1	2	3	4	5

R15	Di lapangan, pemandu dari travel agent yang menjadi mitra tidak memahami kondisi lapangan	Pemandu dari <i>travel agent</i> tidak dapat memberikan informasi produk yang tepat kepada wisatawan	1	2	3	4	5
R16	Jumlah orang yang mengetahui desa Bayung Gede sebagai desa wisata tidak meningkat.	Berkurangnya wisatawan potensial yang ingin mengunjungi Desa Bayung Gede	1	2	3	4	5
R17	Desa Bayung Gede tidak masuk kedalam rekomendasi tujuan wisata.		1	2	3	4	5
R18	Terdapat testimoni buruk yang diberikan oleh wisatawan yang telah mengunjungi Desa Bayung Gede.		1	2	3	4	5
R19	Kurangnya pemahaman tugas dan kewajiban oleh anggota kelompok sadar wisata.	Performa anggota yang tidak maksimal	1	2	3	4	5
R20	Jumlah hubungan luar yang dimiliki oleh kelompok sadar pariwisata tidak memadai.	<i>Partnership</i> dengan pihak eksternal tidak berjalan dengan baik	1	2	3	4	5
R21	Pelatihan yang diberikan tidak berdampak signifikan bagi masyarakat desa.	Penggunaan dana untuk pelatihan tidak berdampak signifikan	1	2	3	4	5

R22	Sukar untuk menemukan pelatih yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas warga desa	Pelatihan tidak dapat berjalan dengan optimal	1	2	3	4	5
R23	Biaya untuk perawatan rest area menjadi besar akibat perusakan oleh turis.	Terjadinya peningkatan biaya perawatan	1	2	3	4	5
R24	Kurangnya perawatan rest area oleh masyarakat desa.	Penurunan kualitas rest area	1	2	3	4	5
R25	Masyarakat desa memiliki minat yang rendah untuk mengikuti seminar	Seminar yang diadakan tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan <i>awareness</i> masyarakat	1	2	3	4	5
R26	Sukar untuk menemukan pembicara profesional yang dapat memotivasi warga desa untuk mengembangkan desa wisata	Seminar tidak dapat berjalan dengan optimal	1	2	3	4	5
R27	Situs web yang dibuat kurang menarik, sehingga tidak menarik minat wisatawan	Informasi yang diperoleh oleh wisatawan terbatas	1	2	3	4	5
		Tidak menarik minat wisatawan untuk mengunjungi kembali website Desa Bayung Gede	1	2	3	4	5

R28	Tidak ada warga desa di Bayung Gede yang memahami cara untuk maintenance dan update situs web	Tidak adanya perubahan konten pada situs web	1	2	3	4	5
R29	Program penanaman pohon tidak diberlakukan secara berkala	Penurunan kualitas lingkungan	1	2	3	4	5
R30	Program penanaman pohon tidak diikuti oleh program perawatan pohon		1	2	3	4	5

(halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 5

Hasil Rekapitulasi Kuesioner Tahap II

A. Pembobotan SWOT dengan *Software Expert Choice*

Expert 1 – I Wayan Suteja (Ketua *Bali Villa Association*)

1. Faktor Kekuatan

	Memiliki Ia	Dikenal se	Terdapat b	Terdapat b	Memiliki bi	Memiliki lo	Memiliki lii	Terdapat la
Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata.		3.0	3.0	1.0	4.0	2.0	3.0	2.0
Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.			1.0	2.0	3.0	2.0	2.0	1.0
Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede.				3.0	5.0	3.0	2.0	2.0
Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ter					3.0	1.0	2.0	3.0
Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.						4.0	4.0	5.0
Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.							3.0	3.0
Memiliki lingkungan yang tenang, bebas polusi dan jauh dari keramaian kota.								2.0
Terdapat lahan kosong di dalam lingkungan desa yang dapat dikembangkan sebagai fasilitas penunjang untu	Incon: 0.04							

2. Faktor Kelemahan

	Jumlah ma	Kerjasama	Belum mer	Belum ada	Pendapata
Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.		4.0	4.0	2.0	3.0
Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.			2.0	2.0	2.0
Belum memiliki media yang digunakan untuk aktifitas pemasaran.				1.0	2.0
Belum adanya aktifitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek finansial dan sumber daya manusia.					2.0
Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan pengembangan Desa Bayun	Incon: 0.05				

3. Faktor Peluang

	Pemerintah	Meningkat	Pariwisata	Pada tahun	Keberadaa	NGO yang	Terdapat 1	Terdapat 3
Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun ket		2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir t			2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0
Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri.				1.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang mas					2.0	2.0	3.0	2.0
Keberadaan Online Travel Agent (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai m						1.0	2.0	1.0
NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.							1.0	1.0
Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan di								1.0
Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.	Incon: 0.03							

4. Faktor Ancaman

	Tindakan t	Persaingan	Peningkata
Tindakan terorisme yang memicu travel warning dari negara lain.		3.0	3.0
Persaingan industri pariwisata di Bali sangat tinggi.			2.0
Peningkatan pencemaran lingkungan di Indonesia.	Incon: 0.05		

Expert 2 – Gusti Kompyang Aya (Koordinator HPI Bali)

1. Faktor Kekuatan

	Memiliki la	Dikenal se	Terdapat b	Terdapat b	Memiliki bi	Memiliki lo	Memiliki lii	Terdapat la
Memiliki lahan pertanian seluas 48 hektar yang dapat digunakan untuk pengembangan agrowisata.		4.0	4.0	1.0	4.0	2.0	1.0	3.0
Dikenal sebagai desa penghasil jeruk keprok di kawasan kintamani.			2.0	2.0	3.0	2.0	1.0	1.0
Terdapat banyak variasi tanaman sayuran yang ditanam oleh masyarakat Desa Bayung Gede.				3.0	4.0	3.0	2.0	2.0
Terdapat banyak peternakan yang dimiliki masyarakat desa sehingga dapat dikembangkan sebagai wisata ter					3.0	2.0	2.0	3.0
Memiliki budaya yang identik dengan bali kuno dan tidak dapat ditemui di desa lain.						3.0	4.0	4.0
Memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan objek wisata kintamani.							3.0	4.0
Memiliki lingkungan yang tenang, bebas polusi dan jauh dari keramaian kota.								2.0
Terdapat lahan kosong di dalam lingkungan desa yang dapat dikembangkan sebagai fasilitas penunjang untu	Incon: 0.05							

2. Faktor Kelemahan

	Jumlah ma	Kerjasama	Belum mer	Belum ada	Pendapata
Jumlah masyarakat yang sadar pentingnya pariwisata dan memiliki kemampuan dibidang pariwisata masih sedikit.		1.0	3.0	1.0	3.0
Kerjasama dibidang pariwisata belum dilakukan secara maksimal.			2.0	1.0	3.0
Belum memiliki media yang digunakan untuk aktifitas pemasaran.				1.0	2.0
Belum adanya aktifitas pengembangan desa wisata yang terintegrasi dengan aspek finansial dan sumber daya manusia.					3.0
Pendapatan hanya berasal dari sewa kios pasar yang hasilnya sangat minim jika digunakan untuk operasional dan pengembangan Desa Bayung	Incon: 0.02				

3. Faktor Peluang

	Pemerintah	Meningkat	Pariwisata	Pada tahun	Keberadaa	NGO yang	Terdapat 1	Terdapat 3
Pemerintah Kabupaten Bangli mendukung pengembangan desa wisata, baik dari segi pendanaan maupun ket		3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Meningkatnya kunjungan wisatawan internasional dari kawasan Eropa dan Australia beberapa tahun terakhir			2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	3.0
Pariwisata Bali semakin diminati oleh wisatawan dalam negeri.				1.0	3.0	2.0	3.0	1.0
Pada tahun 2020 diproyeksikan 55,19% populasi masyarakat Indonesia tinggal di kota. Sehingga peluang ma					4.0	2.0	3.0	3.0
Keberadaan Online Travel Agent (Agoda, Expedia, Zicasso, dan Tripadvisor) yang dapat digunakan sebagai m						1.0	2.0	3.0
NGO yang bergerak dibidang pariwisata mendukung pengembangan desa wisata dari sisi pemasaran.							2.0	3.0
Terdapat 12 cycling tour di area kintamani yang dapat diajak bekerja sama untuk meningkatkan pendapatan di								2.0
Terdapat 396 travel agent yang dapat diajak bekerja sama.	Incon: 0.08							

4. Faktor Ancaman

	Tindakan ti	Persaingan	Peningkata
Tindakan terorisme yang memicu travel warning dari negara lain.		4.0	3.0
Persaingan industri pariwisata di Bali sangat tinggi.			2.0
Peningkatan pencemaran lingkungan di Indonesia.	Incon: 0.10		

Hasil Akhir Pembobotan SWOT

1. Faktor Internal

	Expert 1	Expert 2	Rata Rata	Bobot Akhir
Kekuatan				
S1	0,13	0,13	0,13	0,09
S2	0,07	0,07	0,07	0,05
S3	0,05	0,04	0,04	0,03
S4	0,13	0,12	0,13	0,09
S5	0,34	0,32	0,33	0,22
S6	0,15	0,18	0,17	0,11
S7	0,06	0,07	0,06	0,04
S8	0,07	0,07	0,07	0,05
Kelemahan				
W1	0,43	0,29	0,36	0,12
W2	0,15	0,26	0,21	0,07
W3	0,13	0,15	0,14	0,05
W4	0,20	0,23	0,21	0,07
W5	0,09	0,08	0,09	0,03
Total				1

2. Faktor Eksternal

	Expert 1	Expert 2	Rata Rata	Bobot Akhir
Peluang				
O1	0,23	0,28	0,26	0,17
O2	0,16	0,13	0,15	0,10
O3	0,06	0,06	0,06	0,04
O4	0,06	0,06	0,06	0,04
O5	0,10	0,15	0,13	0,08
O6	0,11	0,07	0,09	0,06
O7	0,16	0,16	0,16	0,11
O8	0,11	0,09	0,10	0,07
Ancaman				
T1	0,59	0,63	0,61	0,20
T2	0,25	0,22	0,23	0,08
T3	0,16	0,15	0,15	0,05
Total				1

Penilaian Tingkat Kepentingan SWOT

Kekuatan	Expert 1	Expert 2	Rata Rata
S1	4	3	3,5
S2	2	3	2,5
S3	2	2	2
S4	3	3	3
S5	4	4	4
S6	3	2	2,5
S7	2	2	2
S8	2	2	2

Kelemahan	Expert 1	Expert 2	Rata Rata
S1	-3	-3	-3
S2	-4	-4	-4
S3	-3	-2	-2,5
S4	-4	-3	-3,5
S5	-3	-2	-2,5

Peluang	Expert 1	Expert 2	Rata Rata
O1	4	4	4
O2	4	2	3
O3	3	2	2,5
O4	3	2	2,5
O5	4	4	4
O6	4	3	3,5
O7	3	4	3,5
O8	2	3	2,5

Ancaman	Expert 1	Expert 2	Rata Rata
T1	-4	-4	-4
T2	-3	-2	-2,5
T3	-2	-2	-2

(halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 6
Penilaian Matrik SWOT

No	Faktor Internal		Bobot	Nilai	Nilai Akhir
1.	Kekuatan	S1	0,09	3.5	0,31
		S2	0,05	2.5	0,12
		S3	0,03	2.0	0,06
		S4	0,09	3.0	0,26
		S5	0,22	4.0	0,88
		S6	0,11	2.5	0,28
		S7	0,04	2.0	0,08
		S8	0,05	2.0	0,09
2.	Kelemahan	W1	-3.0	0,12	-0,36
		W2	-4.0	0,07	-0,27
		W3	-2.5	0,05	-0,12
		W4	-3.5	0,07	-0,25
		W5	-2,5	0,03	-0,07
Nilai Faktor Internal					1,00

No	Faktor Internal		Bobot	Nilai	Nilai Akhir
1.	Kekuatan	O1	0,17	4.0	0,68
		O2	0,10	3.0	0,29
		O3	0,04	2.5	0,10
		O4	0,04	2.5	0,10
		O5	0,08	4.0	0,34
		O6	0,06	3.5	0,21
		O7	0,11	3.5	0,37
		O8	0,07	2.5	0,17
2.	Kelemahan	T1	0,20	-4.0	-0,82
		T2	0,08	-2.5	-0,19
		T3	0,05	-2.0	-0,10
Nilai Faktor Internal					1,15

(halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 7
Hasil Rekapitulasi Kueisioner QSPM

Faktor	Bobot	SO1		Av	TAS	SO2		Av	TAS	SO3		Av	TAS	SO4		Av	TAS
		AS				AS				AS				AS			
		I	II			I	II			I	II			I	II		
S1	0,09	4	4	4	0,36	0	2	1	0,09	1	2	1,5	0,14	1	1	1	0,09
S2	0,05	4	4	4	0,20	1	1	1	0,05	1	1	1	0,05	0	1	0,5	0,03
S3	0,03	1	2	1,5	0,05	0	0	0	0,00	1	0	0,5	0,02	2	1	1,5	0,05
S4	0,09	2	0	1	0,09	3	1	2	0,18	4	4	4	0,36	1	2	1,5	0,14
S5	0,22	2	3	2,5	0,55	4	4	4	0,88	3	2	2,5	0,55	3	3	3	0,66
S6	0,11	3	1	2	0,22	4	4	4	0,44	4	3	3,5	0,39	4	2	3	0,33
S7	0,04	0	1	0,5	0,02	3	4	3,5	0,14	3	1	2	0,08	3	1	2	0,08
S8	0,05	3	1	2	0,10	4	3	3,5	0,18	3	3	3	0,15	4	4	4	0,20
W1	0,12	3	3	3	0,36	0	2	1	0,12	4	4	4	0,48	2	4	3	0,36
W2	0,07	3	4	3,5	0,25	4	4	4	0,28	1	1	1	0,07	0	1	0,5	0,04
W3	0,05	3	1	2	0,10	3	4	3,5	0,18	4	4	4	0,20	3	4	3,5	0,18
W4	0,07	4	2	3	0,21	2	1	1,5	0,11	3	2	2,5	0,18	1	0	0,5	0,04
W5	0,03	0	1	0,5	0,02	4	4	4	0,12	3	4	3,5	0,11	4	3	3,5	0,11
O1	0,17	4	4	4	0,68	3	2	2,5	0,43	4	2	3	0,51	3	3	3	0,51
O2	0,10	3	2	2,5	0,25	4	2	3	0,30	1	1	1	0,10	2	1	1,5	0,15
O3	0,04	3	1	2	0,08	2	1	1,5	0,06	2	1	1,5	0,06	1	1	1	0,04
O4	0,04	0	2	1	0,04	0	1	0,5	0,02	0	1	0,5	0,02	0	0	0	0,00
O5	0,08	3	1	2	0,16	3	4	3,5	0,28	4	3	3,5	0,28	2	1	1,5	0,12
O6	0,06	4	2	3	0,18	3	3	3	0,18	4	4	4	0,24	3	2	2,5	0,15
O7	0,11	3	4	3,5	0,39	4	4	4	0,44	4	3	3,5	0,39	3	3	3	0,33
O8	0,07	1	3	2	0,14	3	2	2,5	0,18	2	1	1,5	0,11	2	1	1,5	0,11
T1	0,20	3	0	1,5	0,30	3	0	1,5	0,30	1	0	0,5	0,10	0	1	0,5	0,10

T2	0,08	2	1	1,5	0,12	1	1	1	0,08	1	1	1	0,08	2	1	1,5	0,12
T3	0,05	1	0	0,5	0,03	4	3	3,5	0,18	3	2	2,5	0,13	1	1	1	0,05

Faktor	Bobot	WO1		Av	TAS	WO2		Av	TAS	WO3		Av	TAS	WO4		Av	TAS
		AS				AS				AS				AS			
		I	II			I	II			I	II			I	II		
S1	0,09	3	2	2,5	0,23	2	1	1,5	0,14	2	2	2	0,18	1	0	0,5	0,05
S2	0,05	2	1	1,5	0,08	1	0	0,5	0,03	2	1	1,5	0,08	1	0	0,5	0,03
S3	0,03	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	1	0,5	0,02	0	0	0	0,00
S4	0,09	0	1	0,5	0,05	1	2	1,5	0,14	2	2	2	0,18	3	2	2,5	0,23
S5	0,22	4	3	3,5	0,77	4	3	3,5	0,77	4	3	3,5	0,77	3	1	2	0,44
S6	0,11	2	3	2,5	0,28	3	3	3	0,33	2	3	2,5	0,28	1	0	0,5	0,06
S7	0,04	2	2	2	0,08	1	2	1,5	0,06	2	2	2	0,08	2	1	1,5	0,06
S8	0,05	2	1	1,5	0,08	0	2	1	0,05	0	0	0	0,00	2	1	1,5	0,08
W1	0,12	1	1	1	0,12	2	2	2	0,24	1	0	0,5	0,06	4	4	4	0,48
W2	0,07	4	3	3,5	0,25	4	4	4	0,28	4	4	4	0,28	3	2	2,5	0,18
W3	0,05	4	4	4	0,20	4	4	4	0,20	3	4	3,5	0,18	1	2	1,5	0,08
W4	0,07	2	1	1,5	0,11	3	4	3,5	0,25	2	1	1,5	0,11	4	4	4	0,28
W5	0,03	3	3	3	0,09	2	1	1,5	0,05	1	3	2	0,06	2	2	2	0,06
O1	0,17	2	1	1,5	0,26	1	2	1,5	0,26	3	2	2,5	0,43	3	2	2,5	0,43
O2	0,10	4	3	3,5	0,35	3	4	3,5	0,35	4	3	3,5	0,35	4	4	4	0,40
O3	0,04	3	4	3,5	0,14	3	1	2	0,08	0	0	0	0,00	3	4	3,5	0,14
O4	0,04	2	1	1,5	0,06	2	3	2,5	0,10	0	0	0	0,00	2	1	1,5	0,06
O5	0,08	4	4	4	0,32	2	1	1,5	0,12	3	2	2,5	0,20	1	1	1	0,08
O6	0,06	3	2	2,5	0,15	4	4	4	0,24	2	3	2,5	0,15	1	0	0,5	0,03
O7	0,11	2	1	1,5	0,17	2	4	3	0,33	3	1	2	0,22	3	4	3,5	0,39
O8	0,07	2	3	2,5	0,18	2	2	2	0,14	3	4	3,5	0,25	2	0	1	0,07
T1	0,20	1	1	1	0,20	2	1	1,5	0,30	3	4	3,5	0,70	1	0	0,5	0,10
T2	0,08	3	2	2,5	0,20	2	1	1,5	0,12	2	2	2	0,16	4	3	3,5	0,28

T3	0,05	3	2	2,5	0,13	1	1	1	0,05	0	1	0,5	0,03	0	0	0	0,00
----	------	---	---	-----	------	---	---	---	------	---	---	-----	------	---	---	---	------

Faktor	Bobot	WO5		Av	TAS	WO6		Av	TAS	WO7		Av	TAS	WO8		Av	TAS
		AS				AS				AS				AS			
		I	II			I	II			I	II			I	II		
S1	0,09	0	1	0,5	0,05	2	3	2,5	0,23	0	1	0,5	0,05	1	0	0,5	0,05
S2	0,05	2	1	1,5	0,08	2	1	1,5	0,08	2	2	2	0,10	0	1	0,5	0,03
S3	0,03	1	1	1	0,03	0	1	0,5	0,02	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
S4	0,09	2	1	1,5	0,14	3	3	3	0,27	1	0	0,5	0,05	2	1	1,5	0,14
S5	0,22	3	4	3,5	0,77	3	3	3	0,66	3	4	3,5	0,77	1	3	2	0,44
S6	0,11	4	4	4	0,44	3	2	2,5	0,28	3	3	3	0,33	2	2	2	0,22
S7	0,04	3	4	3,5	0,14	0	1	0,5	0,02	2	1	1,5	0,06	0	1	0,5	0,02
S8	0,05	4	2	3	0,15	2	1	1,5	0,08	3	3	3	0,15	1	1	1	0,05
W1	0,12	1	2	1,5	0,18	4	4	4	0,48	2	1	1,5	0,18	4	4	4	0,48
W2	0,07	3	1	2	0,14	2	1	1,5	0,11	4	3	3,5	0,25	2	1	1,5	0,11
W3	0,05	1	1	1	0,05	1	1	1	0,05	3	3	3	0,15	2	2	2	0,10
W4	0,07	3	4	3,5	0,25	4	4	4	0,28	1	2	1,5	0,11	3	4	3,5	0,25
W5	0,03	4	4	4	0,12	2	3	2,5	0,08	0	0	0	0,00	2	1	1,5	0,05
O1	0,17	2	1	1,5	0,26	2	4	3	0,51	1	1	1	0,17	2	2	2	0,34
O2	0,10	3	3	3	0,30	2	3	2,5	0,25	0	0	0	0,00	3	3	3	0,30
O3	0,04	2	2	2	0,08	2	3	2,5	0,10	3	4	3,5	0,14	2	1	1,5	0,06
O4	0,04	2	1	1,5	0,06	1	3	2	0,08	3	2	2,5	0,10	0	1	0,5	0,02
O5	0,08	3	4	3,5	0,28	0	1	0,5	0,04	3	3	3	0,24	0	1	0,5	0,04
O6	0,06	2	1	1,5	0,09	1	1	1	0,06	2	3	2,5	0,15	1	1	1	0,06
O7	0,11	4	4	4	0,44	1	1	1	0,11	3	2	2,5	0,28	2	1	1,5	0,17
O8	0,07	2	0	1	0,07	2	1	1,5	0,11	4	4	4	0,28	2	2	2	0,14
T1	0,20	3	3	3	0,60	0	1	0,5	0,10	0	0	0	0,00	0	1	0,5	0,10
T2	0,08	2	1	1,5	0,12	1	1	1	0,08	3	4	3,5	0,28	2	3	2,5	0,20
T3	0,05	2	1	1,5	0,08	1	0	0,5	0,03	2	2	2	0,10	0	1	0,5	0,03

Faktor	Bobot	ST1		Av	TAS	ST2		Av	TAS	WT1		Av	TAS	WT2		Av	TAS
		AS				AS				AS				AS			
		I	II			I	II			I	II			I	II		
S1	0,09	2	1	1,5	0,14	3	4	3,5	0,32	0	1	0,5	0,05	2	2	2	0,18
S2	0,05	3	2	2,5	0,13	3	3	3	0,15	0	0	0	0,00	2	1	1,5	0,08
S3	0,03	3	3	3	0,09	3	2	2,5	0,08	1	0	0,5	0,02	3	2	2,5	0,08
S4	0,09	3	3	3	0,27	3	3	3	0,27	2	1	1,5	0,14	4	2	3	0,27
S5	0,22	2	1	1,5	0,33	4	4	4	0,88	4	3	3,5	0,77	4	3	3,5	0,77
S6	0,11	1	1	1	0,11	3	2	2,5	0,28	2	1	1,5	0,17	3	3	3	0,33
S7	0,04	3	4	3,5	0,14	2	1	1,5	0,06	1	1	1	0,04	2	3	2,5	0,10
S8	0,05	3	3	3	0,15	1	2	1,5	0,08	1	0	0,5	0,03	1	2	1,5	0,08
W1	0,12	2	1	1,5	0,18	2	1	1,5	0,18	1	0	0,5	0,06	2	1	1,5	0,18
W2	0,07	2	1	1,5	0,11	3	4	3,5	0,25	2	1	1,5	0,11	2	3	2,5	0,18
W3	0,05	1	1	1	0,05	3	2	2,5	0,13	4	4	4	0,20	1	2	1,5	0,08
W4	0,07	0	1	0,5	0,04	1	2	1,5	0,11	1	2	1,5	0,11	2	2	2	0,14
W5	0,03	0	0	0	0,00	2	3	2,5	0,08	2	2	2	0,06	3	2	2,5	0,08
O1	0,17	2	3	2,5	0,43	4	3	3,5	0,60	2	3	2,5	0,43	2	2	2	0,34
O2	0,10	0	0	0	0,00	2	2	2	0,20	3	4	3,5	0,35	3	4	3,5	0,35
O3	0,04	1	0	0,5	0,02	2	2	2	0,08	4	4	4	0,16	2	1	1,5	0,06
O4	0,04	0	0	0	0,00	1	3	2	0,08	2	1	1,5	0,06	3	2	2,5	0,10
O5	0,08	1	0	0,5	0,04	3	4	3,5	0,28	2	1	1,5	0,12	4	3	3,5	0,28
O6	0,06	0	0	0	0,00	3	4	3,5	0,21	1	1	1	0,06	4	4	4	0,24
O7	0,11	2	1	1,5	0,17	3	2	2,5	0,28	2	1	1,5	0,17	4	4	4	0,44
O8	0,07	0	0	0	0,00	3	3	3	0,21	0	1	0,5	0,04	3	1	2	0,14
T1	0,20	0	0	0	0,00	2	1	1,5	0,30	0	0	0	0,00	2	1	1,5	0,30
T2	0,08	1	0	0,5	0,04	3	3	3	0,24	0	1	0,5	0,04	1	1	1	0,08
T3	0,05	3	4	3,5	0,18	2	1	1,5	0,08	1	1	1	0,05	1	2	1,5	0,08

Kode Strategi	Strategi Alternatif	Total TAS
SO1	Mengembangkan lahan pertanian dan kebun jeruk untuk dijadikan agrowisata petik jeruk	4,88
SO2	Menjalin kerjasama dengan cycling tour di kawasan kintamani	5,19
SO3	Memanfaatkan peternakan masyarakat desa untuk dikembangkan menjadi wisata ternak	4,76
SO4	Membangun rest area dan toko souvenir sebagai fasilitas penunjang untuk wisatawan	3,95
ST1	Membuat program penanaman pohon untuk mengurangi pengaruh polusi	2,59
ST2	Menawarkan 3 jenis wisata yang berbeda sebagai diferensiasi dalam rangka memenangkan persaingan	5,38
WO1	Memanfaatkan <i>Online Travel Agency</i> sebagai media promosi Desa Wisata Bayung Gede	4,45
WO2	Menjalin kerjasama dengan NGO yang bergerak dibidang pariwisata untuk membantu pemasaran Desa Wisaya Bayung Gede	4,60
WO3	Menjalin kerjasama dengan <i>travel agent</i> untuk meningkatkan kunjungan langsung wisatawan dari kawasan Eropa dan Australia	4,73
WO4	Meningkatkan kapabilitas masyarakat Desa Bayung Gede agar mampu menghadapi wisatawan asing	3,97
WO5	Memberlakukan tiket masuk bagi wisatawan yang berkunjung dan melakukan aktivitas <i>cycling</i> untuk meningkatkan pendapatan desa.	4,89
WO6	Membentuk kelompok sadar wisata (pokdarwis) sebagai tim khusus yang menangani pengembangan desa wisata.	4,07
WO7	Menjalin kerjasama dengan <i>travel agent</i> untuk menangkap peluang wisatawan domestik	3,92
WO8	Mengadakan seminar kepariwisataan untuk meningkatkan awareness masyarakat Desa Bayung Gede terhadap pentingnya desa wisata	3,36
WT1	Membuat website sebagai media pemasaran untuk meningkatkan kemampuan bersaing.	3,19
WT2	Menambah revenue stream melalui penjualan produk wisata untuk meningkatkan sustainabilitas desa	4,93

(halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 8
Hasil Rekapitulasi Kueisioner Penilaian Risiko

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Frekuensi
R1	Desa wisata lain meniru konsep wisata yang sama	Desa wisata lain ingin menambah produk desa wisata dengan tujuan meningkatkan kunjungan wisatawan potensial	4
R2	Penyedia cycling tour di Kintamani tidak mau untuk diajak bekerjasama	Pihak penyedia cycling tour merasa keuntungan finansial yang didapatkan berkurang akibat pemerbalakuan ticketing.	3
R3	Perjanjian yang dilakukan dengan cycling tour Kintamani rumit dan tidak jelas	Penyedia cycling tour ingin mendapatkan keuntungan / komisi lebih.	4
R4	Penduduk desa tidak mengetahui produk desa wisata yang dijual.	Kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh kelompok sadar wisata kepada masyarakat	3
R5	Rendahnya variasi produk desa wisata yang ditawarkan ke wisatawan.	Kurangnya kemampuan masyarakat desa memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk dijadikan peluang bisnis	4
R6	Penetapan harga jual produk desa yang akan dibuat terlalu rendah	Penghitungan harga pokok penjualan yang tidak tepat	2

R7	Pemberlakuan tiket masuk tidak dilakukan oleh penduduk desa.	Tidak memberlakukan shift penjagaan	3
R8	Wisatawan yang menerobos tempat penjualan tiket.	Terdapat lebih dari satu jalur masuk menuju lingkungan desa	3
R9	Tidak tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk	Tidak adanya regenerasi sumber daya manusia untuk mengembangkan kebun jeruk	3
R10	Biaya untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk mahal	Biaya untuk membuka lahan jeruk dan perawatan lahan yang mahal	3
R11	Membutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata	Kurangnya kualitas peternakan untuk dijadikan objek wisata	4
R12	Adanya wisatawan yang cedera akibat aktifitas wisata ternak	Wisatawan tidak mengikuti instruksi yang diberikan	4
R13	Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	Tingginya nilai komisi yang diminta oleh pihak <i>travel agent</i> .	4
R14	Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	Pihak <i>travel agent</i> ingin memanfaatkan kurangnya pengetahuan warga desa demi mendapatkan keuntungan lebih	3
R15	Di lapangan, pemandu dari travel agent yang menjadi mitra tidak memahami kondisi lapangan	Kurangnya informasi produk yang diberikan kepada pihak <i>travel agent</i>	5
R16	Jumlah orang yang mengetahui desa Bayung Gede sebagai desa wisata tidak meningkat.	Metode pemasaran yang dilakukan tidak terlalu efektif	4
R17	Desa Bayung Gede tidak masuk kedalam rekomendasi tujuan wisata.	Rendahnya rating dan testimoni yang diberikan oleh wisatawan.	4

R18	Terdapat testimoni buruk yang diberikan oleh wisatawan yang telah mengunjungi Desa Bayung Gede.	Ketidakpuasan wisatawan dengan pelayanan wisata di Desa Bayung Gede	4
R19	Kurangnya pemahaman tugas dan kewajiban oleh anggota kelompok sadar wisata.	Kelompok sadar wisata tidak memiliki job list yang jelas untuk masing masing anggota	3
R20	Jumlah hubungan luar yang dimiliki oleh kelompok sadar pariwisata tidak memadai.	Kurangnya kerjasama dengan pihak luar	3
R21	Pelatihan yang diberikan tidak berdampak signifikan bagi masyarakat desa.	Materi pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa.	3
R22	Sukar untuk menemukan pelatih yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas warga desa	Kurangnya hubungan eksternal yang dimiliki pihak Desa Bayung Gede	2
R23	Biaya untuk perawatan rest area menjadi besar akibat perusakan oleh turis.	Adanya perusakan rest area oleh turis	3
R24	Kurangnya perawatan rest area oleh masyarakat desa.	Tidak adanya jadwal piket / perawatan rest area oleh masyarakat desa	3
R25	Masyarakat desa memiliki minat yang rendah untuk mengikuti seminar	Tidak terdapat sosialisasi yang jelas mengenai kegiatan seminiar kepada warga desa.	3
R26	Sukar untuk menemukan pembicara profesional yang dapat memotivasi warga desa untuk mengembangkan desa wisata	Kurangnya hubungan eksternal yang dimiliki pihak Desa Bayung Gede	2
R27	Situs web yang dibuat kurang menarik, sehingga tidak menarik minat wisatawan	Kurangnya pemahaman desain bagi pihak Desa Bayung Gede	4

R28	Tidak ada warga desa di Bayung Gede yang memahami cara untuk maintenance dan update situs web	Kemampuan masyarakat desa dalam memahami perawatan situs web kurang.	4
R29	Program penanaman pohon tidak diberlakukan secara berkala	Karena program penanaman pohon dirasa sebagai biaya tambahan	2
R30	Program penanaman pohon tidak diikuti oleh program perawatan pohon	Tidak diberlakukannya program untuk merawat pohon	2

Kode Risiko	Risiko	Dampak Risiko	Konsekuensi
R1	Desa wisata lain meniru konsep wisata yang sama	Kompetisi yang terjadi semakin ketat	5
		Kehilangan wisatawan potensial	
R2	Penyedia cycling tour di Kintamani tidak mau untuk diajak bekerjasama	Tidak ada wisatawan yang bersepeda melalui jalur Desa Bayung Gede	5
R3	Perjanjian yang dilakukan dengan cycling tour Kintamani rumit dan tidak jelas	Biaya komisi yang diberikan kepada cycling tour memberatkan pihak Desa Bayung Gede	4

R4	Penduduk desa tidak mengetahui produk desa wisata yang dijual.	Tidak semua warga desa berpartisipasi dalam pengembangan desa wisata	3
R5	Rendahnya variasi produk desa wisata yang ditawarkan ke wisatawan.	Tidak adanya variasi produk	4
R6	Penetapan harga jual produk desa yang akan dibuat terlalu rendah	Pendapatan melalui penjualan produk wisata tidak maksimal	4
R7	Pemberlakuan tiket masuk tidak dilakukan oleh penduduk desa.	Berkurangnya pendapatan desa melalui <i>ticketing</i>	4
R8	Wisatawan yang menerobos tempat penjualan tiket.		4
R9	Tidak tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk	Pengembangan kebun jeruk yang tidak maksimal akibat kurangnya sumber daya	5
R10	Biaya untuk mengembangkan lahan pertanian menjadi kebun jeruk mahal		4
R11	Membutuhkan biaya yang tinggi untuk merawat peternakan desa menjadi layak untuk dijadikan objek wisata	Peningkatan biaya yang sangat tinggi untuk pengembangan wisata ternak	4

R12	Adanya wisatawan yang cedera akibat aktifitas wisata ternak	Wisatawan jera untuk berkunjung kembali	3
R13	Perjanjian dengan travel agent memerlukan biaya yang tinggi	Peningkatan biaya komisi yang diberikan ke <i>travel agent</i>	3
R14	Perjanjian dengan travel agent rumit dan tidak jelas	Pemberian komisi kepada <i>travel agent</i> memberatkan kondisi keuangan Desa Bayung Gede	3
R15	Di lapangan, pemandu dari travel agent yang menjadi mitra tidak memahami kondisi lapangan	Pemandu dari <i>travel agent</i> tidak dapat memberikan informasi produk yang tepat kepada wisatawan	4
R16	Jumlah orang yang mengetahui desa Bayung Gede sebagai desa wisata tidak meningkat.	Berkurangnya wisatawan potensial yang ingin mengunjungi Desa Bayung Gede	3
R17	Desa Bayung Gede tidak masuk kedalam rekomendasi tujuan wisata.		3
R18	Terdapat testimoni buruk yang diberikan oleh wisatawan yang telah mengunjungi Desa Bayung Gede.		4

R19	Kurangnya pemahaman tugas dan kewajiban oleh anggota kelompok sadar wisata.	Performa anggota yang tidak maksimal	3
R20	Jumlah hubungan luar yang dimiliki oleh kelompok sadar pariwisata tidak memadai.	<i>Partnership</i> dengan pihak eksternal tidak berjalan dengan baik	3
R21	Pelatihan yang diberikan tidak berdampak signifikan bagi masyarakat desa.	Penggunaan dana untuk pelatihan tidak berdampak signifikan	3
R22	Sukar untuk menemukan pelatih yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas warga desa	Pelatihan tidak dapat berjalan dengan optimal	3
R23	Biaya untuk perawatan rest area menjadi besar akibat kerusakan oleh turis.	Terjadinya peningkatan biaya perawatan	3
R24	Kurangnya perawatan rest area oleh masyarakat desa.	Penurunan kualitas rest area	3
R25	Masyarakat desa memiliki minat yang rendah untuk mengikuti seminar	Seminar yang diadakan tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan <i>awareness</i> masyarakat	3

R26	Sukar untuk menemukan pembicara profesional yang dapat memotivasi warga desa untuk mengembangkan desa wisata	Seminar tidak dapat berjalan dengan optimal	3
R27	Situs web yang dibuat kurang menarik, sehingga tidak menarik minat wisatawan	Informasi yang diperoleh oleh wisatawan terbatas Tidak menarik minat wisatawan untuk mengunjungi kembali website Desa Bayung Gede	3
R28	Tidak ada warga desa di Bayung Gede yang memahami cara untuk maintenance dan update situs web	Tidak adanya perubahan konten pada situs web	2
R29	Program penanaman pohon tidak diberlakukan secara berkala	Penurunan kualitas lingkungan	2
R30	Program penanaman pohon tidak diikuti oleh program perawatan pohon		2

Lampiran 9

Dokumentasi



Foto Bersama Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli



Foto Bersama Ketua DPRD Kabupaten Bangli



Wawancara Dengan Koordinator BTB



Menyusun Jadwal Bertemu dengan Bupati Bangli



Foto Bersama Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Bangli



Pengisian Kuesioner Risiko yang dilakukan oleh I Wayan Suteja

